COMUNICACIÓN

JOSÉ CARLOS LOSADA DÍAZ

(NO)CRISIS

COMUNICACIÓN DE CRISIS EN UN MUNDO CONECTADO

Prólogo de José Manuel Velasco

EDITORIAL UOC

16h

(NO)CRISIS

Comunicación de crisis en un mundo conectado

José Carlos Losada Díaz

Prólogo de José Manuel Velasco

EDITORIAL UOC

Director de la colección Manuales (Comunicación): Lluís Pastor

Diseño de la colección: Editorial UOC
Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición en lengua castellana: abril 2018
Primera edición en formato digital: mayo 2018

© José Carlos Losada Díaz, del texto

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL) de esta edición, 2018
Rambla del Poblenou, 156
08018 Barcelona
http://www.editorialuoc.com

Realización editorial: Sònia Poch

ISBN: 978-84-9180-144-3

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del *copyright*.

Autor

José Carlos Losada Díaz

(Ourense, 1973) Profesor titular de Comunicación Corporativa en la Universidad de Murcia y profesor invitado en una veintena de universidades de España y Latinoamérica. Ha publicado, además, medio centenar de artículos científicos, capítulos y libros en el campo de la comunicación estratégica e imagen corporativa, y es consultor en comunicación e imagen. Padre con la custodia compartida de Clara.

Correo electrónico: jclosada@um.es

Twitter: @jclosadadiaz

Instagram: josecarloslosada

A Ana, Nacho y Teo, que me llaman padrino

A la memoria de mi padre,
Antonio Losada Tesouro,
que no leyó una sola línea de mis libros,
pero que no hizo otra cosa que trabajar
para que pudiera escribirlos

Índice

Prólogo. La normalidad de la crisis 15
José Manuel Velasco

Introducción 25

PARTE I. Crisis 2.0 29

Capítulo I. La gestión de crisis en un mundo móvil conectado 31
1. El 2.0 como lugar sin retorno para la gestión de las crisis 31
2. Un mundo conectado y móvil 34
3. Las organizaciones pierden el control del discurso público 36
4. Sin intermediarios entre personas y compañías 37
5. Más actores participando en el discurso público 40
6. Reducción de los tiempos 42
7. Públicos como protagonistas del hecho comunicativo 44
8. Mundialización y multiplicación de las crisis 47
9. Movilidad como paisaje 49
10. Emociones 51
11. Reputación (corporativa) 53
12. La comunicación en la nueva relación de las organizaciones con las personas 56
13. Modelos de gestión de crisis en un mundo conectado 58
Bibliografía 70

Capítulo II. Preparación para la gestión de la crisis..... 73
1. Gestión remota de las crisis: la doctrina del *Issues Management* y del *Risk Management*..... 74
2. Gestión cercana de las crisis: gestión de las crisis potenciales..... 76
3. Las relaciones en tiempos de paz marcan las relaciones en tiempos de crisis..... 80
4. Construir mensajes..... 81
5. Componente audiovisual..... 83
6. Equipo humano..... 84
7. Herramientas de comunicación..... 89
8. Herramientas tradicionales..... 90
9. Herramientas 1.0..... 92
   9.1. Web corporativa y web de crisis (*dark site*)..... 93
   9.2. Sindicación/RSS y agregadores..... 93
10. Herramientas 2.0..... 94
   10.1. Blog..... 99
   10.2. Redes sociales..... 100
   10.3. Facebook..... 101
   10.4. Twitter..... 103
   10.5. Instagram..... 105
   10.6. YouTube..... 106
   10.7. Mensajería electrónica..... 108

Bibliografía..... 112

PARTE II. Modelo de gestión de (NO)CRISIS..... 119

Capítulo III. Hablar..... 121
1. Objetivos de los mensajes de la organización..... 123
2. Forma y fondo: claridad y calidad..... 124
3. Coherencia entre discurso y acción..... 127

4. Tono de los mensajes 129
5. Proporcionalidad en los contenidos..... 131
6. Mensajes y medios 132
7. A quién hablar: públicos relevantes 135
7.1. Periodistas 141
7.2. Empleados y colaboradores 147
7.3. Autoridades y reguladores 149
7.4. Clientes 150
7.5. Afectados 151
Bibliografía..... 153

Capítulo IV. Escuchar 157
1. Comunicación bidireccional en la gestión de crisis 158
2. Escuchar para hablar; escuchar para hacer 160
3. Público prioritario: los afectados 162
4. Monitorizar la conversación 164
5. Temáticas: ¿sobre qué escuchamos?..... 168
5.1. Preocupación..... 168
5.2. Críticas y quejas..... 169
5.3. Dudas..... 170
5.4. Contraste y refutación de rumores 170
6. Las crisis que nacen en el 2.0 171
Bibliografía..... 172

Capítulo V. Rapidez..... 175
1. Todo es urgente en una crisis..... 175
2. Inmediatez e instantaneidad de los mensajes 176
3. Dominio del discurso público y anticipación a los discursos alternativos 179
4. Los problemas de la rapidez..... 180
Bibliografía..... 183

Capítulo VI. Honestidad 185
1. La verdad como núcleo de los mensajes 186
2. Información veraz frente a maquillaje institucional 189
3. Transparencia 192
4. Información de calidad 195
Bibliografía 200

Capítulo VII. Cercanía 201
1. La decisiva presencia de las emociones 201
2. Empatía 206
3. Las personas quieren compartir 209
4. Cercanía que protege 210
Bibliografía 212

PARTE III. Casos prácticos 215

Capítulo VIII. Tres modos de enfrentar una crisis en un mundo conectado: Atentado 17A, Inundaciones Río Segura y Virus del Ébola en España 217
1. Ataques terroristas 17A 218
1.1. Hablar 219
1.2. Escuchar 223
1.3. Cercanía 224
1.4. Honestidad 225
1.5. Transparencia 226
1.6. Rapidez 227
1.7. Preparación 229
2. Inundaciones en el río segura 230
2.1. Hablar 231
2.2. Escuchar 236
2.3. Rapidez 238

2.4. Honestidad 239
2.5. Cercanía 241
2.6. Relevancia cuantitativa 242
3. Virus del Ébola 244
3.1. Hablar 245
3.2. Escuchar 250
3.3. Cercanía 251
3.4. Honestidad 253
3.5. Rapidez 254

Prólogo
La normalidad de la crisis

Vivimos tiempos turbulentos.

En este contexto de vientos cambiantes, el viaje de las organizaciones hacia sus fines se ha tornado incómodo, desafiante y, a menudo, cargado de imprevistos. Tal vez *incómodo*, *desafiante* e *imprevistos* sean términos que suscitan el pensamiento de la vieja economía, aquella que, por lo general, se movía en el territorio de la previsibilidad y que percibía las crisis como acontecimientos extraordinariamente inconvenientes que retaban la normalidad y el *statu quo*.

Lo extraordinario se ha convertido casi en ordinario por la frecuencia de los hechos no esperados, fruto de la permanente interacción de las organizaciones, particularmente de las empresas, con sus grupos de interés. De hecho, más que agrupaciones afectadas por las operaciones de una entidad económica o social, deberíamos hablar de individuos armados con el poder de la comunicación, un «micropoder» que les permite desbordar la esfera personal y colectivizar sus opiniones.

Sobran razones para pensar que la comunicación desempeña un papel relevante en el proceso de transformación que ha provocado la confluencia de las telecomunicaciones y los sistemas de información. Ya lo decía Peter Drucker en el año 2000: «En unos cientos de años, cuando la historia de nuestro tiempo sea escrita desde la perspectiva del largo plazo, es muy probable que el evento más importante que observen los historiadores no sea la tecnología, ni internet, ni el comercio electrónico, sino un cam-

bio sin precedentes en la condición humana: por primera vez un sustancial y cada vez mayor número de personas se gestionarán a sí mismas. Y la sociedad no está preparada en absoluto para ello».

Con esta cita, el gurú del *management* advertía a las organizaciones que tenían que cambiar sus paradigmas o la nueva cultura digital las dejaría fuera de juego. Sin embargo, Drucker partía de un prejuicio que el ser humano se empeña en cuestionar diariamente usando de forma indebida la tecnología: los individuos están preparados para autogestionarse. Dicho con un ejemplo: la capacidad para navegar por internet no lleva aparejada la voluntad para aprender. O, en el terreno de la información, que esta sea más accesible no implica que tenga más calidad.

La tecnología amplía las opciones y facilita mucho su ejercicio, lo cual es una ventaja frente a las restricciones a la hora de decidir. Más opciones conllevan más oportunidades para acertar, pero también, para equivocarse. La balanza se inclinará del lado del acierto o del error, de la utilidad o la inutilidad, de la relevancia o de la irrelevancia, en función de la capacidad del individuo para evaluar las alternativas y tomar una decisión que esté alineada con sus intereses. Cuantas más opciones tenga el individuo, más importante será su criterio para elegir entre ellas. Basta pensar en las redes sociales para descubrir cuánto «micropoder» se desperdicia o se malicia, sin que ello oscurezca magníficos ejemplos de comunicación que propician la cooperación y la cocreación.

El líder comunicativo

Comunicar en tiempos turbulentos se ha tornado más difícil, pero también más relevante. Es imposible cumplir con los comportamientos que exige liderar en esos tiempos sin entender ni ejercer la comunicación. Según Tawfik Jelassi, profesor del Institute for

Management Development (IMD) de Lausanne (Suiza), «entre las características que distinguen a la turbulencia de otras situaciones críticas se encuentran su escala grande e incontrolable, su alta velocidad y fluctuación, su efecto de cascada y patrones de evolución confusos, que conducen a una situación caótica».

La turbulencia va un paso más allá de los entornos VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity* y *Ambiguety*) porque suma mucha imprevisibilidad en las reacciones y, en consecuencia, requiere una gran capacidad y velocidad de respuesta. «En tiempos de turbulencia» —dice el autor de la tesis— «la situación se deteriora rápidamente y se vuelve explosiva, llena de conflictos, inseguridad e imprevisibilidad, y las personas involucradas pueden volverse polarizadas e irrazonables. Esto lleva a demandas irracionales que no tienen sentido desde una perspectiva lógica, y los líderes deben enfrentar una oposición fuerte e implacable que podría llevar el conflicto al siguiente nivel».

El modelo de gestión propuesto por los formadores del IMD (Jelassi junto con Karine Avagyan y Michelle Perrinjaquet) concibe al líder como un generador de estabilidad: «En un entorno de alto riesgo, alta participación y altamente inseguro, el enfoque de lo que realmente es importante cambia. El papel que desempeña el líder debe ser de estabilidad, debe estar al tanto de lo que está sucediendo, cómo se desarrolla la situación sobre el terreno y estar preparado para intervenir solo en caso de problemas. En tiempos de crisis, es más importante que nunca motivar e inspirar a otros».

Ejercer un liderazgo eficaz en estos momentos convulsos implica varias dimensiones:

- **Presencia**: Si bien la autoconciencia es un elemento clave de un buen liderazgo, la presencia de un líder, su capacidad para

ser quien es y ser visible para los demás resulta sumamente importante. Cuando hay tormenta en alta mar, los tripulantes de un navío esperan ver al capitán al frente del timón.

- **Relación**: Un buen líder tiene que relacionarse con los demás, gestionar esas conexiones y descubrir qué está pasando. La capacidad de relación requiere la aceptación del otro, una actitud que va mucho más allá de la tolerancia y que proporciona muchísima información sobre los comportamientos esperados.
- **Creación de sentido**: En tiempos difíciles, un líder a menudo se enfrenta a una variedad de opiniones y perspectivas sobre lo que está sucediendo. Debe ser capaz de recopilar la información, darle sentido, crear una dirección y compartirla con los demás, de modo que todos la entiendan y la sigan.
- **Acción**: Una vez el líder ha establecido su presencia, puede relacionarse con los demás, dar sentido a la situación y tomar medidas para impulsar las acciones. Liderar implica tomar decisiones.
- **Servicio**: El papel de líder no solo es servir a la organización, sino también a todos los que están implicados en una situación, ya sea externa o interna, y muy especialmente en momentos de crisis. La actitud de servicio tiene un papel central en los actuales modelos de liderazgo. El estadounidense Kenneth Blanchard habla, por ejemplo, del liderazgo situacional, cuya clave es la capacidad del líder para adaptarse a las necesidades y circunstancias de su equipo de colaboradores.
- **Confianza**: Se debe confiar en un buen líder y este debe ser capaz de confiar en los demás. La confianza abarca la credibilidad, la fiabilidad, la intimidad (la capacidad para lograr que las personas se sientan seguras y dispuestas a confiar) y la autorientación (la habilidad de concentrarse y preocuparse

por los demás). Los líderes también necesitan valor para asumir la función de liderazgo y las acciones necesarias, y para comprender el poder del sentido común. La confianza se transmite con palabras y hechos.

- **Resiliencia**: Los líderes resilientes pueden desarrollar la capacidad de recuperación en toda la organización colocando a las personas adecuadas en los lugares correctos y tirando de ellas lo suficiente como para sacarlas de su zona de confort y lograr su máximo rendimiento. A su vez, los empleados resilientes están más enfocados, cargados de energía y comprometidos, y tanto el líder como sus colaboradores aprenden con cada situación compleja. Cuanta más adversidad, mayor es la necesidad de desarrollar la resiliencia, que según el filósofo español y creador de la Universidad de Padres, José Antonio Marina, es «la capacidad de reponerse con rapidez de los traumas y de soportar situaciones adversas sin derrumbarse».

«Una persona como tú mismo»

Anne Gregory, profesora de Comunicación Corporativa de la Universidad de Huddersfield (Reino Unido) y expresidenta de la Global Alliance, apunta que, al acrónimo VUCA, se le ha unido la D de *deceitful* ('engañoso'): «Ahora hay hechos alternativos, vivimos en la era de la posverdad, en la que políticos y otros líderes dicen mentiras que tanto ellos como las personas con quienes están hablando saben que no son ciertas». Basa su afirmación en investigaciones como la del *Trust Barometer*, cuya última edición fue presentada por la agencia Edelman en el Foro de Davos, celebrado en enero de 2017.

De acuerdo con los resultados de este barómetro sobre la confianza, una de cada dos personas se muestra dispuesta a apo-

yar a políticos en quienes confían «para mejorar las cosas para mí y mi familia», incluso si exageran la verdad. A ello se le suma que más de la mitad de los encuestados no escuchan regularmente a personas u organizaciones con quienes a menudo no están de acuerdo.

El déficit de confianza produce, a su vez, una pérdida de credibilidad en todo tipo de portavoces. El barómetro de la confianza también indica que las personas a las que más creemos son aquellas con las que podemos identificarnos («una persona como tú mismo»). Esta preferencia es una consecuencia del déficit de credibilidad de los portavoces oficiales, incluso de los expertos, por un lado, y del avance de la comunicación *peer to peer*, por otro.

En este contexto, los empleados o miembros de una organización se convierten en agentes fundamentales de la comunicación externa. Considerarlos como meros destinatarios de la comunicación interna es hoy un error mayúsculo porque su capacidad de interacción trasciende con mucho los límites de la organización. Esta dualidad es especialmente importante en situaciones de crisis, ya que los empleados actúan o pueden actuar como portavoces muy creíbles. En esa línea, es esencial dotarles de las herramientas adecuadas para que puedan ejercer esa tarea, tanto si son plenamente conscientes de ella como si no.

Un mundo en el escaparate permanente

El paradigma más importante que ha moldeado la digitalización de la sociedad gira en torno a la idea y las consecuencias de *compartir*, cuya conjugación significa renunciar a la propiedad privada del proceso de comunicación. Es decir, somos dueños de la información que generamos, pero dejamos de serlo en exclusiva cuando la compartimos. A partir de ese instante, la propiedad

de la información, transformada en comunicación, es cuando menos compartida.

Este cambio de paradigma tiene implicaciones muy profundas para el ejercicio de la comunicación. Y, a su vez, este las tiene en la forma de gestionar la convivencia porque afecta a los modelos políticos, económicos y sociales predominantes hasta la fecha. El mismo concepto de *comunidad* resulta insuficiente para catalogar a las audiencias con las que nos relacionamos. De hecho, antes nos dirigíamos a ellas, pero hoy nos relacionamos con ellas.

Una democracia es un régimen de opinión. Al calor de esta posibilidad, la sociedad ha ido construyendo organizaciones y foros capaces de institucionalizar sus ideas, puntos de vista e intereses. Ha crecido una «sociedad civil», entendida como la esfera de las relaciones sociales que no está regulada por el Estado.

La sociedad civil se asienta en el ejercicio de la ciudadanía, concepto sustraído del ámbito jurídico que se ubica en el sociocultural como conciencia de derechos y obligaciones, y de la responsabilidad para asumirlos y exigir que sean respetados por el Estado, los partidos políticos y las organizaciones que la componen. La conciencia de ciudadanía ha crecido en paralelo al deterioro de la confianza en los partidos políticos, que desempeñan o deberían desempeñar un papel intermedio entre el Estado y la sociedad civil.

Esa sociedad que vigila al Estado y a sus instituciones ha profesionalizado su comunicación, especialmente en el ámbito de la economía privada. La agenda informativa —construida hasta la fecha en su mayor parte por gobiernos y medios de comunicación— también se ha *empresarizado*, lo cual es una nueva muestra del crecimiento por influencia de las organizaciones económicas.

Pero no solo las empresas han ocupado una posición en la escaleta de la actualidad, sino también los propios ciudadanos,

bien de una forma organizada a través de las entidades colectivas, bien directamente mediante el ejercicio de su libertad de expresión gracias a internet: un simple «me gusta» deviene una forma de compartir y repartir juicio más allá de la esfera individual.

«El mundo oficial ya no se inocula con la misma facilidad», asegura el comunicólogo chileno Mauricio Tolosa. «Esta democratización de las opiniones y propuestas sobre los asuntos públicos, sumada al debilitamiento de las instituciones, imprime una enorme velocidad a la perennidad de los acuerdos y los consensos sociales de todo tipo».

En su obra *Comunidades, el desplome de las pirámides*, Tolosa argumenta la coexistencia entre un mundo vertical, jerarquizado, formal y gobernado por convenciones centenarias con un nuevo planeta de opiniones individuales, horizontal, desordenado y dirigido por emociones y tendencias.

«En las redes sociales —afirma— se han creado más relaciones, conexiones, agrupaciones, comunidades y conversaciones que con la imprenta en 550 años, o con la televisión en casi un siglo. Aunque en este hecho influye el número gigantesco de usuarios que utilizan los nuevos medios, en lo fundamental el impacto comunicacional se debe más a las características propias del soporte tecnológico y su adaptabilidad a la comunicación humana que la cantidad de internautas».

Dado que las organizaciones viven en el escaparate público, una anomalía suele convertirlas en un sujeto más público aún. En apenas 24 horas, una crisis se propaga a todos los rincones de la Tierra, convirtiéndola en una suma de incontables perspectivas basadas en la experiencia de cada persona con la marca, el producto o el servicio que haya salido de los carriles de la normalidad.

Si bien es cierto que la intensidad de la atención es proporcional al interés que suscite la crisis en unos medios (convencionales

y redes sociales) que se caracterizan por la fugacidad, los tiempos se han acortado: los acontecimientos se consumen rápido en la hoguera de la actualidad, alimentada por el combustible que produce la exposición pública y la permanente invitación a participar en el debate, incluso si no existe una conexión directa con los hechos objeto de comentario.

Una oportunidad para aprender

Tiempos turbulentos que exigen un gran esfuerzo de comunicación para gestionar los micropoderes que caracterizan un estado de opinión permanente. Tiempos en los que, en un mundo hiperconectado e hipersensible, los hechos y las emociones se propagan a la velocidad de la luz. Tiempos en los que «la oficialidad» ha perdido peso en beneficio de la proximidad del que parece como yo y que, como consecuencia del efecto de la cámara eco, piensa como yo. Tiempos en los que la resiliencia se ha convertido en una capacidad imprescindible.

En estos tiempos, la crisis, esa circunstancia que desborda lo esperado, es una oportunidad para aprender. Las organizaciones que aprenden de sus errores, ya sean intencionados o no, salen reforzadas de la crisis. El aprendizaje requiere humildad, aceptación y mucho diálogo. El *master coach* Luis Picazo Martínez sostiene que «las empresas son conversaciones». La gestión se basa en conversaciones internas y externas con interlocutores cuya relevancia está vinculada a la confianza que depositan en la organización y que puede medirse por el grado de riesgo que asumen a la hora de tomar decisiones sobre ella.

La crisis es la norma. La función de comunicación adquiere en estas circunstancias una nueva y alta responsabilidad: articular espacios de diálogo seguros para que las personas encuentren

puntos de conexión. Esta profesión, que también vive su propia crisis, no solo tiene que soñar con un mundo mejor, sino contribuir a ello mediante la gestión de conversaciones en las que la materia prima sea la verdad y las relaciones estén presididas por la reciprocidad y el equilibrio.

Quizá la comunicación deba hacer honor a su etimología: el vocablo *comunicación* deriva de las voces indoeuropeas *ko* y *mein* ('vivir juntos' e 'intercambiar'). La comunicación es el espacio en el que se constituye la comunidad. Los griegos añadieron a *komein* la acepción de «cuidar», que también remite a una de las funciones básicas de la comunidad: proteger y proveer a los suyos.

José Manuel Velasco
Presidente de la Global Alliance for Public Relations
and Communication Management

Introducción

Existe cierta inclinación humana por las crisis, cierta atracción. Las crisis rellenan los informativos, inundan las redes sociales y completan nuestras conversaciones. Convivimos con las crisis humanitarias, las sanitarias y las económicas. Las crisis se han convertido en nuestro modo natural de convivir, de expresarnos y de retroalimentarnos. Es un lugar común en el que hemos decidido sentirnos cómodos.

La democratización de la tecnología no ha cambiado esta tendencia humana. Simplemente, le ha dado una perspectiva globalizada. De repente, cualquier persona en cualquier momento puede ser protagonista, partícipe o testigo de situaciones que podríamos calificar como críticas y puede, a su vez, trasladarlas a cualquier lugar del mundo de forma instantánea.

Esto no cambia nada y lo cambia todo. No cambia nada porque los principios sobre los que se asienta la gestión de estas situaciones no varían. Pero lo cambia todo, en la medida en la que el protocolo que se pone en marcha debe verse condicionado por dos factores fundamentales: la reducción extrema de los tiempos de reacción y la multiplicación de los actores implicados. Estos dos ingredientes acaban modelando sustancialmente el recorrido que debemos seguir sobre lo que puede y debe ser la gestión.

En situaciones de crisis, la comunicación sigue siendo un elemento imprescindible, puesto que contribuye enormemente a su propagación y es indispensable en su resolución. Pero la comunicación no borra las crisis. Solo contribuye de forma natural a su pronta resolución en la medida en la que tiene la

capacidad de mostrar responsabilidad de forma profesional y de conectar emocionalmente con todos aquellos afectados directa o indirectamente por lo que está ocurriendo. Algo que solo se logra si somos capaces de unir de forma eficaz y rápida las preguntas más delicadas con las respuestas más adecuadas sobre la base irrenunciable de la verdad.

Sin embargo, la irrupción social de la tecnología en la cotidianidad de personas y marcas ha permitido consolidar la idea de que la gestión de la comunicación en situaciones de crisis no debe descansar, precisamente, en las tecnologías. La esencia no se encuentra ahí. El centro de gravedad se halla fundamentalmente en la dimensión humana presente en todas estas situaciones, en la materia invisible que envuelve las relaciones humanas y que debería modelar, también, las empresariales. En ellas podemos reconocer aspectos invariables como la verdad, la responsabilidad o el interés sincero, la escucha activa, la comprensión y la preocupación, así como la profesionalidad, a pesar de todo.

La comunicación en situaciones de crisis no debe ser más que un arma estratégica que complemente necesariamente a la propia acción de la organización, a la forma en la que la empresa reacciona con medidas concretas tratando de solucionar la crisis, descubriendo y deteniendo las causas, limitando los efectos y compensando a los perjudicados. La comunicación no es ya un elemento estético o una distracción interesada, sino una variable decisiva y coherente con las propias acciones que la organización pone en marcha para detener la crisis. Sería inútil y hasta contraproducente que ambas variables —acción y comunicación— caminaran separadas. Si eso ocurre, la gente castiga duramente a las organizaciones culpándolas de tratar de ocultar o modificar la realidad. Y la gente perdona el error, pero no el engaño.

Gestionar una crisis sigue siendo, por encima de todo, gestionarla cuando todavía no existe. En ello reside la esencia de este libro y de su título, *(NO)CRISIS*: trabajar sobre lo que puede pasar alrededor de la empresa, confiando en que nunca llegue a ocurrir. En cierta medida, resulta una paradoja. Por eso, más allá de proponer una exhaustiva política de comunicación, un despliegue abrumador de medios y presupuestos, será más importante diseñar una estrategia capaz de conectar con nuestros públicos sensibles de forma amable, sencilla y rápida. Y para ello es imprescindible ser capaces de tomar aquellas decisiones inmediatas que puedan conectar las preocupaciones sociales con las posibilidades de la organización, valiéndonos de los territorios —analógicos y digitales— en los que ambos sujetos son capaces de encontrarse. Pero sin olvidar que la multiplicación de las opciones que nos permite la tecnología (medios de comunicación, blogs, webs, redes sociales, aplicaciones…) no debe alejarnos ni distraernos de lo que es verdaderamente útil o relevante para nuestros fines.

La tecnología está teniendo consecuencias positivas: alejar a las empresas de todas aquellas prácticas que entendían la comunicación en situaciones de crisis como una suerte de juego de malabarismo corporativo regado por la mentira, el maquillaje institucional y la «inversión» económica, juego en el que decidían participar —por convicción o por necesidad— los medios de comunicación. Estas estrategias de distracción funcionaron razonablemente bien durante décadas, cuando el ecosistema de comunicación era otro muy diferente —y controlable— al actual; pero el universo digital lo ha hecho definitivamente imposible, puesto que ya no existe un dominio empresarial de lo público. Y nunca más lo habrá en la medida en la que el poder ha ido pasando de las empresas a la gente.

Con todas estas premisas sociales, empresariales y tecnológicas se ha construido este libro, que pretende ser un acercamiento sencillo y nítido a la gestión de las situaciones de crisis en un mundo móvil e interconectado, condicionado por un ecosistema de aplicaciones y gobernado por unos públicos informados, solapados y deseosos de compartir. Sobre estos cimientos se construye el modelo de acción que propone esta obra, un modo de intervención en las crisis basado en cinco pilares: Hablar, Escuchar, actuar con Rapidez, Honestidad y Cercanía. Estas cinco dimensiones constituyen el esqueleto de la presente obra y representan un protocolo sencillo, pero realista con el que abordar con seguridad gran parte de las situaciones de crisis, eliminando lo superfluo y centrándose en lo esencial. Un proceso que tiene algo de conocimientos, mucho de previsión y elevadas dosis de sentido común.

Murcia, febrero de 2018

Parte I

Crisis 2.0

Capítulo I

La gestión de crisis en un mundo móvil conectado

Una crisis es una situación terrible
como para desperdiciarla

Paul Romer

No es posible gestionar profesionalmente una crisis en el actual contexto social sin considerar seriamente las implicaciones que la tecnología ejerce sobre la forma en la que la gente trabaja, se divierte y se relaciona. La implantación progresiva y natural de internet y la telefonía móvil nos ha transformado como sociedad y cada vez más alcanza a más personas en más lugares. No podemos ignorar esta variable horizontal y manejarla como un ingrediente poderoso en la gestión de crisis de marcas y de personas. Es necesario reconocer los factores que nacen a partir de la mundialización de la conexión entre ciudadanos, para incluirlas dentro del protocolo de actuación en su gestión.

1. El 2.0 como lugar sin retorno para la gestión de las crisis

Las crisis siempre han existido y la importancia de la gestión de las organizaciones ha ido creciendo en la misma

proporción en la que crecían los medios de difusión masiva —antes— e internet —después—, multiplicando la capacidad de incrementar las consecuencias de la crisis, de hacerlas más visibles y, como resultado de todo ello, de agravarlas. En una situación previa, incluso reciente, las empresas se hallaban muy cómodas en un universo de actores limitado y con un control prácticamente total de su relato. En aquel contexto, el discurso de las organizaciones dependía de la experiencia concreta de cada persona y de su limitado entorno social. Era, por tanto, un daño muy controlable. En algunas ocasiones, si la historia tenía relevancia pública verdadera, los hechos podían saltar a los medios de comunicación, siempre y cuando los que la conocían tenían la suficiente habilidad para hacerla llegar a un medio masivo. Después, y tras los filtros autoimpuestos por cada uno de estos altavoces mediáticos, la historia podría salir a la luz, pero siempre entre un grupo limitado de escenarios públicos y de un modo más o menos adulterado, basado en la propia libertad de expresión de quien editaba la información.

Pero llegó el 2.0 y todo se alteró definitivamente. Cambió la comunicación y cambiaron las formas de enfrentar las crisis. Las personas se fueron incorporando de forma natural al universo colaborativo del 2.0 y, con ello, inauguraron una nueva forma de relacionarse y de convivir, tanto en el universo profesional como en el personal. Los ciudadanos accedieron a un paisaje de información desmesurado y fueron canalizándolo a través de las herramientas que pudieran darle cierto sentido. Comenzaron con los blogs y alcanzaron las redes sociales y las aplicaciones, y, con ellas, han ido ordenando sus experiencias en el mundo digital, trasladándolas al mundo «real», al mundo cotidiano en todas y cada una de sus facetas. Y ese mundo parece, cada vez más, un

mundo gobernado por dos palabras clave: *conversar* y *compartir*. Estos dos conceptos parecen marcar la pauta sobre cómo se relacionan las personas entre ellas y de qué manera interactúan con las empresas e instituciones. Por eso, la gestión de la comunicación debe seguir este recorrido.

Este escenario social afecta a los individuos y también a las marcas, que tratan de buscar su espacio en este universo, en ocasiones como una situación irreversible y, en otras, como un nuevo lugar de oportunidades para el crecimiento y desarrollo de la organización. En este recorrido hacia el futuro, no todas las marcas se encuentran en el mismo lugar ni enfrentan los acontecimientos del mismo modo. Algunas tratan de incorporarse al movimiento de este nuevo escenario y otras, por complacencia o miedo, adoptan una actitud más pasiva. Según Stalman (2014) «a la mayoría de las marcas les cuesta encontrar su espacio. No consiguen aprovechar al máximo las posibilidades de relacionarse de las que ya dispone. No entienden que internet ya no es una opción, es un factor clave en el desarrollo y la construcción de la imagen, de la identidad y, sobre todo, del negocio».

La perspectiva más inteligente para enfrentarse a este nuevo mundo debe ser absolutamente abierta y proactiva y, por supuesto, positiva. La gestión de la comunicación y, en particular, de las crisis, debe reconocer y aprovechar las oportunidades generadas por este escenario más amplio, más diverso y más rico, pero no por ello más difícil. Reconocer que existen nuevas fórmulas para resolver las crisis pero que, en el fondo, no varían los objetivos, sino solo el modo de alcanzarlos. Las nuevas posibilidades técnicas deben permitirnos mirar hacia el presente y el futuro sin abandonar lo que ha sido útil en el pasado. No es más que eso.

2. Un mundo conectado y móvil

Esta podría ser la descripción del mundo que contemplamos: un mundo conectado y móvil que no deja de crecer. Los datos lo muestran de forma aplastante. Según Telefónica (2017),[1] por primera vez en la historia, más de la mitad de los hogares del mundo (52,3 %) están conectados a internet. En el caso de los países desarrollados, 8 de cada 10 personas cuentan con conexión a internet (83,8 %), mientras que, en los países en vías de desarrollo, cuentan con acceso a la red 4 de cada 10 (41,1 %). Considerando los individuos, el 47,1 % es usuario de internet, 3.488 millones en términos absolutos.

Los datos sobre las conexiones móviles son igualmente contundentes: la penetración de la telefonía móvil alcanza casi las 100 líneas por cada 100 habitantes (99,7, en realidad) en el mundo, y se superan así los 7.300 millones de líneas en todo el mundo. Mientras que en los países desarrollados alcanza las 126,7 líneas por 100 habitantes, en los países en vías de desarrollo se sitúa en 94,1 líneas. En cuanto a números absolutos, y según We are Social,[2] 3.790.000.000 personas utilizan un teléfono móvil (un 4 % más que el año anterior).

En cuanto a la banda ancha móvil, en términos absolutos, el número de suscripciones ha crecido un 13 %, de modo que llega a los 3.654 millones. La penetración de este servicio ha pasado de 44,2 suscripciones por cada 100 habitantes a 49,4. El crecimiento de este servicio ha sido más notable en los países en vías de desarrollo (17,5 %), que engloban el 68,8 % del total de suscrip-

1. http://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/558/
2. Disponible en: http://franbarquilla.com/estudio-sobre-el-estado-de-internet-y-las-redes-sociales-en-2016/

ciones. Para 2020 se espera que dos tercios del tráfico procedan de dispositivos inalámbricos y móviles.

Y todo esto tiene su reflejo directo en las redes sociales, el lugar en el que se concreta de manera visible esta conectividad móvil. Según el informe anual de Vincos[3] de 2017, Facebook —la red social más popular— está a punto de alcanzar los 2.000 millones de usuarios mensuales, convirtiéndose así la red social favorita en 119 de los 149 países analizados en el informe de este portal. Su dimensión es solo comparable en ciertas regiones del planeta como la antigua Unión Soviética (con su red social VKontakte) y China (con QZone). Después de Facebook, las dos grandes referencias en todo el mundo son Instagram (con 600 millones de usuarios en todo el mundo) y Twitter (con 320 millones de usuarios únicos al mes). Según el estudio antes mencionado de We are Social, 2.307 millones de personas usan regularmente las redes sociales (+10 % desde enero de 2015) y 1.968 millones acceden a las redes sociales a través de sus teléfonos móviles.

Estos son los datos que explican nuestro mundo de hoy, cifras que no dejan de crecer y que probablemente serán universales en los próximos años. Por eso, es en este contexto donde debemos contextualizar nuestro trabajo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis: un mundo enlazado desde internet.

3. World Map of Social Network, disponible en http://vincos.it/world-map-of-social-networks/

3. Las organizaciones pierden el control del discurso público

Uno de los factores determinantes que han cambiado el nuevo universo de las marcas es la pérdida de su control sobre el discurso público. Es la ruptura del monólogo social. Las marcas habían permanecido durante muchos años en una situación cómoda cuando se trataba de lo que públicamente podía conocerse sobre ellas. Era sencillo dominar —amplificar o limitar— el contenido de lo que públicamente se conocía sobre la organización. En su mano estaba el control, en primer lugar, de las herramientas publicitarias, lo que suponía el dominio completo de los espacios en los que se insertan sus contenidos. Después, por supuesto, se encontraban las relaciones con los diferentes medios de comunicación que, si bien son intermediarios libres en tanto que informaban sobre la empresa, lo cierto es que estaban claramente condicionados por al menos dos factores: su limitada capacidad de acceso a la información de la compañía y la delgada línea que no siempre impedía «negociar» por separado los contenidos noticiosos de los publicitarios, hecho que, en muchas ocasiones, podría desembocar en una suerte de chantajes implícitos.

Todo ese tablero de juego comenzó a verse alterado con la irrupción del mundo virtual y saltó definitivamente por los aires con la colonización de los medios sociales. Estas herramientas han logrado, entre otras cosas, romper el discurso único, monolítico y unidireccional de las empresas y permitir que entraran nuevos actores, otras voces, en el universo cerrado de las organizaciones. Cualquier persona con datos relevantes y con un dominio suficiente de la tecnología, puede irrumpir en

el discurso público de cualquier compañía con posibilidades de generar daño.[4]

Este nuevo escenario permite que aparezcan versiones de la realidad alternativas a la institucional, versiones incómodas para la empresa, tanto si proporcionan información real como si no, lo que acaba propiciando momentos incómodos que las empresas deben gestionar, puesto que ya no está en su mano ocultarlos. Como sostenía Solís (2011), «los consumidores tienen en sus manos el control del mundo, y esto requiere un nuevo planteamiento».

En este contexto, la comunicación incrementa su valor respecto a épocas anteriores. Es así porque se convierte en uno de los medios a través de los cuales la empresa tiene capacidad de aportar —ya no de imponer— su versión institucional de la realidad, de los hechos que le afectan, algo que puede ocurrir en cualquier contexto, pero más en situaciones de gravedad o peligro. Las empresas se ven obligadas, cada vez de forma más natural, a cambiar el control por participar en un juego cuyas reglas conocen, pero no a sus jugadores.

4. Sin intermediarios entre personas y compañías

La comunicación contemporánea ha dejado de necesitar intermediarios —en especial, los periodistas— para hacer llegar sus mensajes a sus públicos. Empresas y administraciones tienen la

4. El paradigma en este plano fue, sin duda, el caso de La Noria y el bloguero Pablo Herreros, que el propio autor explica en el siguiente enlace http://comunicacionsellamaeljuego.com/casolanoria/

capacidad —deseada o no— de mostrarse de forma directa, al descubierto, a un escenario al que no todos están acostumbrados. Un ejemplo muy evidente son los partidos políticos y los candidatos, acostumbrados a aparecer y desaparecer de modo directo en las redes solo en los momentos en los que desean esa visibilidad a cualquier precio.[5] Pero la sociedad, en su conjunto, parece no querer encajar ya en este marco de actuación; no contempla la invisibilidad de las empresas ni de forma completa ni escondida a la sombra de ciertos intermediarios periodísticos.

En nuevo marco de acción pasa de una comunicación masiva dirigida a segmentos de población y públicos específicos y muy dependientes de unos pocos intermediarios a una comunicación directa entre personas basada en su entendimiento como individuos. Con este escenario, parece un hecho irrefutable que ni la comunicación masiva y unidireccional es útil para llegar a nuestros *stakeholders*, ni unos pocos interlocutores controlan los canales de comunicación, ni los mensajes que van dirigidos a un público específico pueden aislarse de aquellos individuos que no son sus destinatarios. La forma en la que las corporaciones se muestran es absoluta y sin posibles zonas oscuras, al menos durante cierto tiempo. Y hace muchos años que la transparencia ya no es una opción.

Además, no hay que olvidar que existen grupos importantes de la población —en particular, los más jóvenes (especialmente los milenials y la Generación Y)— que han abandonado casi totalmente los medios tradicionales para informarse sobre la actualidad y prefieren encontrarla en el mundo digital. Como sugiere Yuste (2015), «[...] las redes sociales son para los jóvenes

5. http://www.elmundo.es/internacional/2017/02/20/58aaf34322601da92c8b45b0.html

una importante fuente de información como así lo ponen de relieve varios estudios, donde estas plataformas se han erigido en un canal de acceso inmediato a la información de actualidad por encima de otros». Para estos grupos sociales, los medios tradicionales apenas existen, ni como complemento informativo a otras opciones.

Este marco de actuación tiene evidentes consecuencias en la gestión de crisis: la sociedad civil presente en los medios sociales demandará muy pronto y de forma clara que las empresas afectadas por los hechos se posicionen. No contempla el silencio amparado por los medios de comunicación y las herramientas de comunicación diseñadas solo para nutrir a los periodistas. La población, en buena medida, reclama una visibilidad responsable a las compañías relacionadas con los hechos, incluso cuando, finalmente, estas no tengan esa implicación directa con lo ocurrido. Si bien los medios sociales no impiden que una parte de la sociedad siga buscando a los periodistas como interlocutores fiables ante los hechos, no es menos cierto que el consumo de los medios tradicionales deviene cada vez más compatible —e, incluso, paralelo— con el consumo de los medios sociales. De hecho, uno y otro mundo se alimentan de forma continuada, contribuyendo a la difusión recurrente de mensajes.

Las empresas se hallan expuestas a una relación de igualdad con cualquiera de sus usuarios, detractores o embajadores, que encuentran en los medios sociales un terreno horizontal, un escenario sin filtros, en el que el tamaño de las organizaciones con las que entran en contacto no condiciona una jerarquización de las respectivas posiciones. Ocurre, incluso, lo contrario: la dimensión o importancia de una organización puede hacerla más vulnerable a la multiplicación de ataques por parte de los interlocutores sociales. Esta consideración tiene una importancia

decisiva en la gestión de crisis: no dejan de ser ambientes propicios para la multiplicación indiscriminada de ataques por parte de sujetos con todo tipo de intenciones.

5. Más actores participando en el discurso público

Otro de los grandes cambios en la gestión de las crisis —y, en general, en la gestión de la comunicación— es la ampliación de los actores que pueden incorporarse de forma voluntaria al discurso de las empresas. No hay límite. La democratización de la tecnología es, también, la democratización en la participación en la esfera pública y, por lo tanto, en el debate público de una crisis, en su gestión, evolución y finalización.

Hay tantos actores como individuos que se relacionan con la organización, tantos como clientes, empleados o incluso competidores. Anónimos o identificados. Reales o ficticios. Creíbles o inverosímiles. Todos ellos quieren hablar, e internet lo permite. Así lo afirma Heath (2006): «The Internet gives everyone the power to be a reporter. Any fool can get media attention». De este modo, el contenido de lo publicado será lo único que logrará que determinados mensajes alcancen relevancia verdadera o permanezcan en un plano más oculto, y que, como consecuencia de ello, puedan alcanzar, incluso, a los medios tradicionales. Esto provocará un efecto multiplicador que, de nuevo, repercutirá en los medios digitales. Es una espiral continua.

Pero no solo eso: todos estos individuos poseen una capacidad ilimitada para agravar la crisis o hacerla más visible. Cualquier persona con conexión a internet y una cámara en su móvil puede encender la mecha o avivar la llama, con o sin voluntad explícita

de hacerlo, y con cualquier tipo de intención. De este modo, la discusión pública es el terreno de juego en el que las marcas o las empresas deben jugar; un terreno en el que puede penetrar cualquier tipo de jugador que, en ningún caso, puede ser expulsado sin que sea, al menos, escuchado.

Esto no es más que una consecuencia de un cambio sustancial en el conjunto de los públicos, en su naturaleza y sus posibilidades. Como decimos, en un mundo conectado y sin barreras, prácticamente cualquier persona puede tener la posibilidad de influir en la reputación de una organización, política o empresarial, y condicionar su funcionamiento interno. Pero no acaba aquí la cuestión: la legitimidad de los públicos con capacidad para interferir en las marcas no descansa en las instituciones tradicionales como han podido ser, hasta ahora, universidades, Administraciones públicas, líderes de opinión o medios de comunicación. Ya no. La influencia más poderosa está protagonizada por nuestros semejantes, por nuestros compañeros, amigos o familia: por un «igual». Estas personas acaban siendo un eslabón relevante en la cadena viralizada de influencia que se extiende por el mundo digital y que acaba afectando a cualquier organización, debido a los procesos de recomendación o confianza que se activan a través de todos ellos. Y, en el terreno de lo público, esta realidad resulta todavía más decisiva, si cabe, puesto que hablamos de cuestiones que nos afectan a todos.

Además, estos públicos cada vez más numerosos, ya no pueden segmentarse, puesto que aparecen continuamente solapados formando parte natural y simultánea de varios escenarios diferentes al mismo tiempo. Una misma persona está integrada en varios públicos de interés para la organización y, desde esa posición, está en contacto con partes distintas de la ella a través de diferentes herramientas de comunicación que esa organización pone en

marcha. Esto condiciona, de nuevo, la capacidad de empresas o instituciones para hacer llegar distintos mensajes a públicos diferentes —que comprobarán la incoherencia o la falsedad de estos mensajes— y obliga a la organización a practicar una política de comunicación que tenga como ejes la transparencia, la apertura y, lógicamente, la verdad. La realidad les obliga a ello.

Por otro lado, los públicos, acostumbrados durante décadas a formar parte de una esfera pasiva y receptora de mensajes por parte de la organización, se han acostumbrado a reclamar una posición más activa, compartiendo, consultado y opinando, alabando y criticando. Y lo piden de forma cada vez más activa, como afirma, entre otros, el Monitor Europeo de Comunicación (2016),[6] donde se asegura que «el 67 % de los *stakeholders* muestran su compromiso con la organización si se comunican con ella y pueden darle su *feedback*», un porcentaje que llega al 61,3 % cuando se menciona su voluntad de «trabajar juntos con la organización».

En definitiva, se han incrementado los públicos que son actores relevantes en la actividad ordinaria de las compañías y, por lo tanto, también en sus situaciones de crisis; unos públicos que, además, son más activos, están más informados y tienen la legitimidad para intervenir en cualquier momento.

6. Reducción de los tiempos

Uno de los mantras más recurrentes en la gestión de las crisis es que todas ellas son urgentes. El tiempo es un factor decisivo

6. Disponible en http://blog.corporateexcellence.org/european-communication-monitor-2016-las-ultimas-tendencias-en-comunicacion

que condiciona la gestión de una situación de esta naturaleza. De ahí la importancia de la preparación previa de todos los elementos necesarios para gestionarla y poder reaccionar de forma inmediata. Las organizaciones reconocen que el tiempo lo cambia todo y que es un factor estructural en una intervención profesional.

Los gestores conocen bien la importancia del manejo del tiempo. Esto no ha variado, pero lo que sí ha cambiado es la unidad de medida que ahora debemos emplear. Es decir, el espacio de tiempo en el que la reacción podría ser tardía. Lo que antes se medía en días u horas ahora es una cuestión de minutos y hasta de segundos. La unidad de tiempo se ha reducido prácticamente a la instantaneidad y, por ello, la capacidad de las compañías de reaccionar adecuadamente ante un suceso adverso debe medirse, también, con la misma pauta.

Resulta evidente que no todas las crisis implican una reacción idéntica. El nivel de impacto previsible y sus consecuencias —especialmente humanas— son la principal variable para manejar y controlar los tiempos. La gravedad de las crisis las convierte en más o menos urgentes. Por ello, en la preparación de las herramientas y de los mensajes por parte de la compañía deben estar presentes los diferentes niveles de gravedad, así como los indicadores de tal gravedad[7] que debe incorporar en Manual de Comunicación de Crisis previsto por parte de la empresa.

Este principio de celeridad es una condición imprescindible que a menudo se ha asociado a conceptos claves en la gestión de la crisis como la *anticipación* y la *agilidad*. Con *anticipación* se hacía referencia a la necesidad de las organizaciones de adelantarse a otros interlocutores —especialmente, medios de comunica-

7. En ocasiones, se asocian a colores, números o cualquier otra denominación que muestre gráficamente el potencial nivel de alerta

ción— en el discurso público sobre la crisis. Ser el primero en posicionarse ante los hechos y darle una dirección, controlar la narrativa de lo que sucedía, permitía llevar la iniciativa en el discurso público. No hacerlo así y refugiarse en el silencio, además de suponer una situación dudosa para un espectador externo, colocaba a la organización en una posición subsidiara del discurso de «otros», lo que le dejaba un estrecho margen de actuación. Además, había que conjugar esta *anticipación* con la *agilidad*, con la que se pretendía mostrar la necesidad de reaccionar rápidamente en todo momento a medida que se fueran conociendo nuevos datos sobre los hechos, tratando de conjugarlo con la prudencia necesaria.

Todas estas indicaciones nos dirigen a un modo de respuesta cada vez más cercano a la instantaneidad. Este será el horizonte al que debemos orientar nuestra reacción.

7. Públicos como protagonistas del hecho comunicativo

Hace décadas que las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa reconocen en los públicos (Míguez, 2010) su posición como eje al crear estrategias de comunicación. Aunque este parece un hecho incuestionable, muchas veces, esta idea se quedaba en un planteamiento meramente teórico y las organizaciones seguían pensando su comunicación de forma unidireccional, desde dentro hacia fuera, desde ellas hacia sus públicos, a partir de los —legítimos— intereses propios y con escasa preocupación por las opiniones, expectativas o miedos de los públicos sobre los que, sin embargo, querían influir.

Pero, en la medida en la que la tecnología permitía mayor presencia y poder de los agentes externos, la teoría reconocida ha ido dejando paso a una práctica «posible»: dar mayor importancia real a los públicos. Esta certeza está íntimamente unida al hecho de que las relaciones comunicativas de cualquier tipo de marca se han convertido cada vez más en conversación, en diálogo, algo que rompe el paradigma unidireccional en el que se movían tan cómodamente las instituciones hasta hace pocos años. Pero el salto cualitativo ya es más que una mera posibilidad técnica. Estas conversaciones ya no se orientan a los intereses de la institución, sino, y sobre todo, a sus públicos. Cambia el foco y, con ello, se obliga a las organizaciones a sofisticar sus sistemas de escucha para poder iniciar la comunicación, no ya desde la agenda corporativa, sino desde los valores, propósitos o intereses de las personas con las que nos relacionamos. Y también obliga a practicar de modo consciente una comunicación útil para sus públicos, abandonando la posición estética o propagandística por una posición realmente estratégica. La clave de nuestro contexto social y económico es que la nueva función de las empresas y de las instituciones es estar al servicio de sus grupos de interés (*stakeholders*). De hecho, el éxito empresarial debe medirse como la capacidad de identificar y fortalecer la relación con esos grupos interesados en la organización.

La perspectiva de que las instituciones y, en especial, las públicas orienten su actividad comunicativa a mayor gloria de sus representantes choca cada vez más con las inquietudes y demandas de unos públicos que necesitan que estas organizaciones ocupen un espacio de utilidad en su rutina cotidiana, algo que no podrán lograr si no abandonan sus estrategias puramente propagandísticas. Esta utilidad de las organizaciones se concreta de muchos modos, pero descansa en la idea de que el centro de

gravedad de su gestión, incluida la comunicativa, ya no está en sus objetivos internos —legítimos o no—, sino en los de sus públicos. Y no solo eso, también la forma en la que se acercan a ellos debe adaptarse a sus usos y requerimientos. Además, entre ellos, parece que se consolida la idea de demandar contenidos en formato audiovisual y fáciles de consumir e, incluso, nacidos para ser efímeros. En menor medida, los usuarios necesitarán información que realmente perdure en el tiempo y solo buscarán su sentido al ser compartidos. Esta realidad gerencial y comunicativa se visualiza perfectamente con el crecimiento de la comunicación «en directo» por parte de las marcas, como recuerda el informe de la consultora Evercom (2017):

> «Nuestra forma de comunicarnos, de "consumir" y de interactuar es y seguirá siendo completamente diferente a lo que conocíamos. Las retransmisiones en tiempo real ya forman parte de nuestra vida, desde historias relevantes, eventos, conciertos y hasta cobertura de medios»

Las transmisiones en directo[8] o la adopción del formato audiovisual para todo tipo de contenidos es ya una exigencia que debe trasladarse a las situaciones de crisis. Solo así nos aseguramos una adaptación a las exigencias de consumo —crecientes y cambiantes— de los públicos, especialmente en situaciones de crisis, en las que los niveles de sensibilidad y de fragilidad son mayores. No tratar de ajustarse a estas necesidades impulsadas por la sociedad en este tipo de situaciones significará para la empresa una oportunidad perdida en un contexto en el que apenas existen oportunidades.

8. La comunicación en directo es una de las grandes tendencias en comunicación para los próximos años, según el informe de Wellcomm, disponible en: http://perspectivas2018.well-comm.es/(enero 2017)

En cualquier caso, sea cual sea el consumo que deseen ejercer, la perspectiva cambia. El foco se reorienta 180 grados. Las organizaciones ya no son la medida de todas las cosas. Lo son sus públicos estratégicos y a ellos, y en todas las variables, debemos adaptar recursos, mensajes y herramientas, con la voluntad de interactuar más y mejor con la compañía. De este modo, podremos asegurar un intercambio relevante con los públicos en todo momento.

8. Mundialización y multiplicación de las crisis

Friedman (2006) calificó nuestra era como de la «globalización 3.0». Para este autor —que se anticipó varios años a lo que ahora está ocurriendo—, «esta globalización está encogiendo la talla del mundo de pequeña a diminuta y aplanando el terreno de juego al mismo tiempo». Esto quiere decir, entre otras cosas, que no hay fronteras para países ni empresas ni personas. A ello que habría que añadir que tampoco para las crisis, ni en su origen ni en su diseminación.

En su origen, puede establecerse una amplia tipología de crisis. Muchos autores se han detenido a estudiar esta parte del proceso de gestión para tratar de hallar ciertas regularidades en ellas. Pero, desde una perspectiva genérica, podemos hablar de dos tipos principales de crisis: *crisis objetivas* (originadas en hechos observables) y *crisis subjetivas* (nacidas de una percepción, de un estado de opinión, de un rumor no confirmado). Este segundo tipo se alimenta del universo digital para hacer visibles determinados mensajes que no están necesariamente conectados con la realidad, pero cuyo interés y ambigüedad pueden convertirlos en

una crisis plenamente real en sus consecuencias —en la medida en la que las percepciones son tan poderosas como la realidad. Esto permite que, al margen de los hechos, puedan nacer crisis de alta intensidad y que estas procedan de cualquier lugar del mundo, no necesariamente de los centros de producción, oficinas, fábricas o lugares de atención al cliente de la marca afectada.

Por otro lado, está la propagación de las crisis. El universo tecnológico en el que cada vez existen más ciudadanos trabaja, conversa, se divierte y, sobre todo, comparte en las redes. Compartimos aquello que nos gusta, aquello que nos interesa, que nos llama la atención; compartimos lo que vemos, lo que conocemos e incluso lo que solo creemos. Y, gracias a ello, gracias a este modo desinteresado y voluntario de compartir, expandimos lo que hacemos y lo que sucede a nuestro alrededor, e incluso lo que no. En realidad, esto ocurre con cualquier fenómeno pero, por supuesto, también con las crisis. La globalización del conocimiento individual posibilita que se globalice, también, lo que la gente es capaz de ver y la viralización sin control y sin contraste por el mundo virtual, cuya expansión carece de límites geográficos y temporales. Así lo afirma Enrique Alanis,[9] director de la Oficina de Riesgos de CEMEX: «Bad news in Nicaragua is going to be known in the U.S. and in Mexico, as well as in Europe. And because we are a global player, we have to manage our brand».

Por todo ello, el escenario se ha ensanchado y ha eliminado las fronteras, los cortafuegos y las barreras. Coombs (2012 a) lo resumía así: «Event that would have gone unnoticed a decade ago are now highly visible». Para él, «there are no remote areas of the

9. En http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk%20survey%20report_FINAL.pdf (enero 2017)

world anymore». Las empresas deben reconocer esta situación, aceptarla y tratar de orientar sus recursos hacia una lógica más realista teniendo en cuenta que, en ningún caso, podrán poner el freno a lo que cada vez más gente decida crear, amplificar o revisar, en más lugares del mundo y de forma más rápida. Con esa información previa, podrán ejercer su derecho a actuar de un modo u otro. Siguiendo las reflexiones de Stalman (2014), «en general, las tecnologías estarán al alcance de todos y no serán un factor diferencial: lo que cada marca haga con ellas y cómo lo haga, sí lo será».

9. Movilidad como paisaje

Además de conectado y global, el mundo es cada vez más móvil: la tecnología se desplaza con el hombre, no lo ata a un lugar; es decir, las herramientas están donde se encuentran los grupos de personas que las utilizan, no al contrario. La disminución de los costes de las tecnologías y la reducción de su peso y volumen han logrado que la mayor parte de la tecnología que manejamos y todo lo que ello permite —trabajo, ocio, relaciones sociales de distinto tipo— esté en nuestro bolsillo —o en nuestra muñeca— y se desplace con nosotros. De igual modo que, con nosotros, se desplaza un mundo casi ilimitado de posibilidades de observar y compartir la realidad, gobernado por la comodidad, la accesibilidad y la actualización instantánea.

Los datos de movilidad son realmente abrumadores: según los datos del informe de Telefónica (2017), la penetración de la telefonía móvil ha alcanzado casi las 100 líneas por cada 100 habitantes (99,7) en el mundo. En España, durante el último

trimestre de 2015, la tasa de penetración de la telefonía móvil era de 109,2. Según los datos de Distrendia (2016), actualmente en el mundo hay 4.600 millones de usuarios de móviles, de los cuales más 2.000 millones usan teléfonos inteligentes. En 2019, esta cifra superará los 5.000 millones (y, de estos, más de la mitad serán teléfonos inteligentes). De hecho, la previsión global es que el tráfico global móvil crecerá cerca de ocho veces hasta 2020.

Como consecuencia de los datos mostrados, la imagen que emerge es nítida: nos muestra a usuarios constantemente conectados sin límites físicos o geográficos. En definitiva, el mundo está siempre conectado a algún dispositivo y, además, siempre está generando información. Según los datos de The App Date[10] en referencia a España, 1 de cada 2 usuarios con teléfono inteligente consulta el móvil en los 5 primeros minutos tras levantarse y 3 de cada 10 lo consultan cada 10 minutos. Estos datos deben hacernos reflexionar sobre la forma en la que estos dispositivos móviles se han introducido de forma arrolladora en nuestra cotidianidad.

Resulta evidente que estos datos tienen consecuencias inmediatas para la gestión de las crisis. No es solo que internet conecte el mundo a través de sus «lugares» (instituciones, empresas, gobiernos, organizaciones sociales u hogares), sino que el hecho más incontestable es que esa conexión es permanente y continuada a través de sus usuarios. De este modo, lo que tenemos es a personas conectadas todo el tiempo al margen del lugar en el que se encuentren y de lo que estén haciendo. Las circunstancias de consumo son detalles cada vez más irrelevantes. El verdadero punto central es que siempre están conectados a través de su

10. Disponible en http://www.theappdate.es/static/media/uploads/app+date+.compressed.pdf

teléfono inteligente. Esta evidencia permite y, a la vez, dificulta la gestión de la crisis por parte de las organizaciones. La permite en la medida en la que borra los límites físicos que condicionaban su administración directa, inmediata y personal, pero la dificulta en la medida en la que complica el escenario, que se llena de usuarios deseosos de formar parte de lo que está sucediendo. Aún más: los usuarios no son solo los afectados por la crisis, sino también los empleados de la organización, los competidores o, simplemente, anónimos usuarios que pueden ser testigos privilegiados en un mundo digital sin límites físicos. Todos ellos en continuo movimiento.

10. Emociones

El comportamiento humano está contagiado por las emociones y, ante todo, debemos recordarlo y remarcarlo, puesto que tiene repercusiones relevantes en nuestro campo de trabajo. Damasio (1995) decía que «las emociones proporcionan una conclusión de manera tan rápida y directa que no es necesario que llegue a la mente mucho conocimiento». Este autor considera que, de hecho, «las emociones aportan información cognitiva, directamente y mediante los sentimientos». Así, las emociones no son una cuestión menor, pues mantener activa esta máxima es imprescindible en la moderna gestión de la comunicación.

En efecto, la contemporánea forma de abordar la comunicación interna y corporativa se halla íntimamente unida al moderno *branding* y se desenvuelve en territorios cada vez más alejados del voraz *marketing*, asediado por la exigencia comercial, del producto, del consumo y de los clientes. La lógica de las organizaciones

es proponer y aprovechar la conexión emocional entre organizaciones y públicos, que se logra, en buena medida, a través de las diferentes herramientas de comunicación que proponen marcas y públicos. En ellas descansa, fundamentalmente, esta conexión que, al producirse, convierte a las organizaciones en marcas únicas, diferencias y preferentes. De hecho, es posible asegurar, cada vez con más fuerza, que las marcas existen en la medida en la que generan algún tipo de emoción en sus públicos relevantes.

El componente emocional es fundamental también en nuestro universo digital. Más, incluso, en las situaciones de estrés que acompañan a una crisis. En estos contextos, el esfuerzo de las empresas ha ido encaminado en muchas ocasiones a racionalizar[11] su discurso, con una desproporcionada voluntad de aportar información que no interesa a nadie. Eso sí, inundando todos sus canales de comunicación con abundantes muestras de dominio de información técnica y justificando una política de comunicación que, de este modo, podría parecer activa y abierta.

Pero este tipo de estrategias acaban por fracasar si no están vinculadas al territorio emocional que, innegablemente, manejan los diferentes públicos y que debemos considerar tanto en la construcción de mensajes como en la forma de transmitirlos. Sustraer la dimensión sentimental en una catástrofe no debe ser nunca una opción, puesto que, en el mejor de los casos, nuestra organización será acusada de insensibilidad. Las organizaciones

11. La gestión de BP del desastre del golfo de México en 2010, tras la explosión de una de sus plataformas petrolíferas, es una buena muestra de ello. En aquella ocasión, los gestores de BP trataron de minimizar el alcance social de los hechos aportando ingente cantidad de información técnica —muchas veces innecesaria— y marginando los mensajes de preocupación y de amparo a los que habían quedado afectados de algún modo por aquella catástrofe industrial y medioambiental. Este error, entre otros, la convirtió en un paradigma del peor modo de gestionar una crisis.

deben alejarse todo lo posible de esta posición fría y deshumanizada, que durante tantos años les ha caracterizado, para tratar de apropiarse de una personalidad más cercana y humana, en la que las emociones son parte sustancial e inseparable de una correcta gestión.

11. Reputación (corporativa)

Nos hallamos en un momento histórico al que algunos les gusta denominar *Economía de la reputación*,[12] un lugar en el que los elementos tangibles de la economía van perdiendo peso respecto a otros elementos intangibles.[13] La reputación es, probablemente, el más valioso y el más estudiado de estos indicadores no financieros de las organizaciones. Además, se vincula de forma estrecha con la comunicación. De hecho, si no existiera un concepto como el de *reputación*, perdería importancia gran parte de la gestión que se realiza en comunicación y, de la misma forma, en su gestión en una crisis. Coombs (2007) es claro al respecto: «The field of crisis management is cognizant of the value of reputation».

Pero no solo eso, después de unos años de crecimiento continuado del valor empresarial de los intangibles, empieza a tenerse el convencimiento —primero académico y después profesional— de que la reputación no es solo un intangible que

12. Término acuñado por primera vez en la XV International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness de Reputation Institute, celebrada en 2011 en Nueva Orleans, EE. UU.

13. Algunos elementos intangibles de las organizaciones son, además de la imagen y la reputación, la cultura corporativa, marca, capital intelectual, responsabilidad corporativa, etc.

añade valor simbólico a la empresa —un valor, en cierta medida, externo—, sino que se comprueba empíricamente la presencia de «una correlación entre las puntuaciones de reputación y el valor económico de la empresa» (Alloza, 2013). Con ello, podemos acabar de trazar la ecuación reconociendo que gestionar adecuadamente una crisis protege e incrementa el valor económico de la empresa, en especial a medio y largo plazo.

Llegados a este punto, conviene recordar el fundamento mismo de la reputación —largamente debatido durante muchos años—, que no es otra cosa que la consolidación el tiempo de la imagen corporativa positiva de una organización basada en la evaluación de sus públicos. En este sentido, Villafañe (2004) apunta que la reputación es «el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de su compromiso con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiera, y a la comunidad en general [...]. La reputación para que genere valor debe ser gestionada y comunicada». Apuntamos a estas definiciones, lo aportado por dos de sus principales valedores a nivel mundial, Fombrun y van Riel (2004), para quienes este intangible se formaría «[...] through the information, stakeholders receive about the organization [...]. Stakeholders receive information through interactions with an organization, mediated reports about an organization and, second hand, information from other people».

Por lo afirmado hasta aquí, está claro que la gestión de la reputación (corporativa) ocupa un lugar mayor y más importante que la gestión de la mera imagen (corporativa), refugio único de los directivos hasta hace pocos años. Pero, además, incorpora ciertos matices que conviene recoger cuando la relacionamos directamente con episodios de crisis. El más importante de ellos es, quizás, el hecho de que la reputación se forma a partir

de la comparación —consciente o no— del comportamiento —experimentado o narrado— de la organización respecto a una conducta presuntamente ideal, como afirman Phillips y Reichart (2000): «[...] because reputations are evaluative, some point of comparison is required. Stakeholders compare what they know about an organization to some standard to determine whether or not an organization meets their expectations for how an organization should behave. A failure to meet expectations, an expectation gap, is problematic for organizations». Esa comparación ineludible que da forma a la reputación se establece de forma genérica o considerando marcas concretas y tiene consecuencias directas en la forma de gestionar. En primer lugar, porque los usuarios tienen capacidad de acceso, información y criterio como para comprobar lo que la organización realiza en cada momento y para establecer paralelismos con otras realidades. Además, porque pueden establecer los grados de verosimilitud de lo que cuenta y, finalmente, pueden comparar su discurso con su comportamiento. Así, la evaluación convierte en inseparable la gestión de la comunicación y la gestión de la conducta de la organización, en cuya coherencia[14] reposará gran parte de la valoración final. Coombs (2007b) asegura que «Reputations are based in large part on how stakeholders evaluate an organization's ability to meet their expectations for treating stakeholders».

En el mundo digital, no cambian las reglas aplicadas a la reputación porque no existe una reputación digital diferente a una analógica, de la misma forma que no existen ciudadanos digitales

14. Una coherencia que se extiende, también, a todas las dimensiones de comunicación (comercial, interna y corporativa) y a todas las herramientas y discursos empleados por la organización.

diferentes a los analógicos. No debe existir, por ello, una dicotomía artificial entre la reputación *on-line* y la *off-line*.[15] Todas las formas de comunicación y de conducta de la organización deben considerarse como parte natural desde la cual las personas deciden realizar su particular evaluación final. Y, por ello, debemos considerarlas dentro de nuestro protocolo de actuación en una situación de crisis.

12. La comunicación en la nueva relación de las organizaciones con las personas

No es posible realizar un acercamiento serio a la comunicación de crisis sin relacionarla con la gestión de comunicación y de su extensión, amplitud y condiciones. Y no es posible porque, si no es desde este modo, si no es a partir del crecimiento de la dimensión ocupada por la comunicación en los últimos años en todo tipo de empresas e instituciones, es imposible tener una visión completa de las nuevas opciones que, de forma natural, la gestión de crisis ha depositado en la comunicación.

En las últimas décadas, la comunicación ha crecido de modo desordenado, pero firme, y lo ha hecho en todos los países y en todos los contextos y sectores. Así lo demuestran los datos anuales del European Communication Monitor[16] de 2017. Según este estudio —que entrevista a casi 10.000 de comunicadores de

15. Como asegura Adolfo Corujo, socio y director general de Iberia Llorente & Cuenca, en https://www.youtube.com/watch?v=seaFe4RzH38
16. Disponible en el enlace: http://www.communicationmonitor.eu/

cincuenta países europeos—, más del 70 % de las organizaciones consideran que las aportaciones de los comunicadores son importantes para el éxito de la organización. La misma encuesta revela que «[...] their top management demands the whole range of activities from the communication department with a clear focus on operational aspects like helping other departments to communicate (76.7 %) and communicating organisational strategies (70 %). This indicates that top management most often expects communication departments to contribute to organisational goals by conveying and multiplying messages to stakeholders».

Este dato, entre muchos otros, muestra un desarrollo extraordinario de la comunicación en las últimas dos décadas, tanto en la dimensión académica y profesional como en el presupuesto, las funciones y las responsabilidades, y hasta en un ascenso en la jerarquía organizacional. Así pues, la sensibilidad es un asunto consolidado —no siempre bien concretado, eso sí— que se extiende a los tres principales ámbitos de trabajo: la comunicación interna, la corporativa y la comercial (más cercana a las tradicionales aspiraciones del *marketing*). Y el desarrollo tecnológico no ha hecho más que ayudar a que esto ocurra, ampliando los canales de contacto con los públicos a las cuatro dimensiones que, en la actualidad, parecen claras: los medios pagados (*paid*), los ganados (*earned*), los propios (*owned*) —como comentaremos más adelante— y los compartidos (*shared*). En todos ellos, la comunicación deviene una poderosa arma estratégica para las organizaciones, superando el papel decorativo o meramente instrumental que la ha limitado durante muchos años. Y este nuevo papel, que implica una nueva relación con las personas, tiene repercusiones directas en la propia gestión de las crisis.

13. Modelos de gestión de crisis en un mundo conectado

Como parte final de este capítulo, es importante detenernos en cómo distintos autores han pensado en el modo teórico de abordar las crisis al incorporar nuevos elementos de juego. Muchos de los modelos propuestos hasta ahora —citados en Losada (2010)—,[17] presentan una serie de indicaciones consensuadas por los profesionales de la comunicación y ya forman parte natural de todo programa de gestión de las crisis. Entre otras cuestiones, los gestores están de acuerdo en recordar la necesidad de ser rápidos al reaccionar ante una crisis, en anticiparse a los discursos de otros interlocutores, en la unidad en todos los mensajes emitidos por parte de la organización en todo momento, en la coherencia entre el discurso de la empresa y su comportamiento corporativo, en la transparencia como filosofía corporativa y, ante todo, en la preparación exhaustiva de todas las herramientas, mensajes y personas que deben ocupar un papel activo cuando llegue la crisis.

Esta última idea, la de cuidar de una exhaustiva preparación, es, probablemente, la idea más repetida en todos estos modelos: la necesidad de que las organizaciones consideren la fase de (NO)CRISIS —denominada como *fase de preparación* en la mayoría de los modelos— como el momento más decisivo al gestionar este tipo de situaciones. Este es el momento tempo-

17. Son, entre otros, el modelo Onion, de Pauchant y Mitroff; modelo de las Siete Capas, de Hurd; modelo de Relaciones Públicas de Crisis, de Marra; modelo de las 4 R, de Heath; modelo de los Objetivos de Comunicación, de Lukaszewski; modelo de las Relaciones Continuas, de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera, y el modelo de Crisis Evitables y no Evitables, de González Herrero.

ral en el que las empresas se preparan a todos los niveles para reaccionar cuando llegue la crisis. Esta preparación incluye las posibles estrategias en función de la crisis detectada: el equipo humano que gestionará o participará en la toma de decisiones y en la visibilidad de la postura oficial (directivos y empleados, en diferente medida), los mensajes y contenidos que se intercambiarán y, como no, los instrumentos que se activarán en cada uno de los momentos clave.

Los principales modelos teóricos y reflexiones profesionales reconocen ciertos principios y no cuestionan determinadas medidas en la gestión de crisis. Pero, más allá de una serie de indicaciones genéricas —a menudo presentes dentro de los manuales de comunicación de crisis—, y para entender adecuadamente las implicaciones de una preparación para la crisis en el actual modelo social y comunicativo, resulta necesario recoger los principales modelos de gestión de crisis desarrollados durante los últimos años y su adaptación a la nueva realidad virtual.

De este modo, y sin ser exhaustivos, podemos considerar los siguientes siete modelos como las principales referencias para entender el desarrollo académico y profesional de esta disciplina en el mundo 2.0:

- Anticipatory Model of Crisis Management (AMCM)
- Image Restoration Theory (IRT)
- Situational Crisis Communication Theory (SCCT)
- Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model (CERC)
- Networked Crisis Communication Model (NCC)
- Social-Mediated Crisis Communication (SMCC)
- Networked Crisis Communication Model (NCC)

Anticipatory Model of Crisis Management (AMCM)

Como indica explícitamente el concepto, el Anticipatory Model of Crisis Management (AMCM) —original de Olaniran y Williams (2000)— es un esquema para abordar las crisis cuyo centro de gravedad descansa en preparar la compañía ante estas situaciones. Los autores aseguran que no hay otro modo de reaccionar adecuadamente a una crisis que no sea una excelente preparación y que, para ello, hay que tener presentes dos ideas por encima de todo lo demás: *enactment* y *expectations*. En primer lugar, *enactment* ('promulgación') es un término utilizado para reconocer la idea de que, cuando la gente actúa de una determinada forma, ocurren unas consecuencias concretas y es un concepto muy cercano a la más clásica noción de *anticipación*. La idea central es que los que toman las decisiones se encuentran a menudo en situaciones en las que tienen que ser capaces de anticipar oportunidades, amenazas y debilidades en su entorno y luego tomar medidas apropiadas para salvaguardar su interés. Por ello, deben ser conscientes de que, cuando las personas actúan de una forma u otra, se enfrentan a diferentes tipos de problemas, oportunidades y limitaciones. Por otra parte, el concepto *expectations* ('expectativas') se refiere a las suposiciones que la gente hace sobre ciertos acontecimientos. Cuando hablamos de crisis, estas suposiciones llevan a que una crisis exista o se agrave. Por ello, es importante conocerlas, porque de este modo pueden ser prevenidas o puede evitarse que se agraven.

Estos dos factores, *enactment* y *expectations,* constituyen el proceso de anticipación de la crisis en el que descansa este modelo, incidiendo en la idea de la prevención y el esfuerzo consciente de la compañía por eliminar o reducir el grado de las consecuencias de la crisis.

Image Restoration Theory (IRT)

Este modelo, formulado por Benoit (1994), identifica cinco tipos de estrategias de reparación de la imagen para una organización que ha sufrido una crisis:

1) Negación: negar los hechos o trasladar la responsabilidad a otros.

2) Eludir las responsabilidades: es, en parte, una negación de la crisis, pero algo más compleja; en realidad, la empresa lamenta lo ocurrido y admite los hechos, pero argumenta que no tenía toda la información para tomar la decisión correcta.

3) Minimizar la ofensa: cuando la empresa trata de reducir los daños percibidos por la crisis minimizándolos o situándolos en un contexto más amplio, como el desempeño histórico de la empresa

4) Acción correctiva: cuando la empresa admite el problema y se ofrece para arreglar el daño causado o dar pasos para que no se vuelva a repetir.

5) Disculpa —*mortification*: estrategia que utilizan las organizaciones que admiten su comportamiento, se disculpan, piden perdón y muestran su deseo de que la gente no les juzgue tan severamente.

Estas cinco fórmulas de respuesta ante una crisis dieron un paso más en el modelo únicamente anticipatorio del AMCM y han servido de referencia clara para los modelos posteriores.

Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Es, sin lugar a dudas, el modelo más popular para la gestión de crisis durante los últimos veinte años. Es el más global y se

considera casi un estándar para entender la moderna gestión de la comunicación en este tipo de contextos. Este protocolo de actuación, creado por Coombs (2007b), bebe de muchas fuentes anteriores, especialmente del mencionado modelo AMCM.

El modelo SCCT sugiere que la clave para articular la respuesta estratégica más eficaz a una crisis pasa por comprender esta situación y su potencial gravedad para la organización, algo que Coombs asocia directamente con la amenaza a su reputación. Esta amenaza se entronca con tres elementos: (1) la responsabilidad inicial de la crisis, (2) la historia de la crisis y (3) la reputación relacional previa:

1) Responsabilidad inicial de la crisis: hace referencia a la causa primera que ha provocado la crisis. Según este modelo, existen tres posibles causas (que el autor denomina *clústeres*):

- ***Victim Cluster***: crisis en las que la empresa también se considera una víctima, por lo que su responsabilidad es baja, así como la amenaza a su reputación (se trata de escenarios como desastres naturales, rumores, agresiones de empleados…).
- ***Accidental Cluster***: la crisis puede achacarse a la empresa, pero no de forma voluntaria. La responsabilidad de la organización es mínima y supone una amenaza relativa para su reputación (por ejemplo, los errores técnicos en la producción).
- ***Preventable Cluster***: en estos casos, la empresa conoce el riesgo al que expone a la gente, toma iniciativas inapropiadas o lleva a cabo algo ilegal. Esto implica una elevada responsabilidad por parte de la empresa y una amenaza severa para su reputación (es el caso de errores humanos, mala conducta de la organización, engaños o mentiras, etc.).

2) Historia de la crisis: afirma que una organización que ha experimentado una crisis similar en el pasado se le atribuye una mayor responsabilidad en la crisis y sufre un daño a su reputación más directo e indirecto que una organización sin antecedentes de crisis.

3) Reputación previa: establece que una organización que trató mal a los públicos en el pasado se atribuye mayor responsabilidad sobre la crisis y sufre un daño a su reputación más directo e indirecto que una organización con una relación neutral o una reputación positiva.

A partir de estas consideraciones, en las que Coombs enfatiza el poder de las emociones en todo el proceso de gestión y reacción por parte de la organización y de sus públicos, el modelo SCCT incorpora también una serie de reacciones estratégicas de respuesta primarias y secundarias.[18] Probablemente, es el modelo más seguido e influyente de todos los que se han desarrollado en las últimas décadas en el mundo y de referencia aplicada a cientos de situaciones profesionales.

Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model (CERC)

El modelo CERC fue desarrollado por expertos en comunicación del Center for Desease Prevention and Control de EE. UU. como una herramienta para ayudar a los equipos de salud pública a reaccionar en situaciones de emergencia. Este modelo refuerza la idea de que una buena estrategia de crisis no solo consiste en

18. Son las siguientes: negación (*denial*), disminución (*diminish*) y reconstrucción (*rebuild*).

una buena respuesta, sino en los esfuerzos emprendidos mucho antes de que la crisis exista. Este modelo asume que «that effective pre-event communication and planning will improve the response and mitigate the harm in subsequent stages» (Seeger y otros, 2010). Este modelo plantea cinco fases diferenciadas:

1) La fase de **precrisis**, en la que se encuentran la diseminación de alertas y mensajes de riesgos (*risk*).

2) ***Initial Event***, que puede entenderse como la primera fase de reacción, en la que la idea es hablar públicamente para hacer entender a los ciudadanos las circunstancias, las consecuencias y los resultados a partir de la información disponible.

3) ***Maintenance***, que describe el conjunto de acciones que realizar cuando la crisis ya está en marcha, tratando de reducir las posibles incertidumbres y aportar seguridades —sobre todo a partir de la información proporcionada por los públicos afectados.

4) ***Resolution***, fase centrada en informar sobre la recuperación de la situación inicial y la reconstrucción, aunque también es el momento de responder a las responsabilidades de la crisis, así como a los posibles riesgos en el futuro y la forma de afrontarlos.

5) ***Evaluation***, fase durante la que se debe analizar lo sucedido, el plan desarrollado, con el objetico de que este análisis sirva para modificar todo aquello que no haya funcionado adecuadamente.

Networked Crisis Communication Model (NCC)

Este modelo, original de Utz, Schultz y Glocka (2013), desafía las teorías clásicas de la comunicación de crisis mostrando que «el medio usado afecta el impacto de la comunicación de crisis». Es decir, este modelo ha comenzado a considerar los diferentes

efectos derivados de los diferentes medios utilizados sobre la efectividad de los mensajes de crisis. De esta forma, estos autores indican que los mensajes de crisis mandados a través de las redes sociales pueden suscitar respuestas públicas distintas a los mismos mensajes distribuidos a través de los medios tradicionales. Sin embargo, este modelo, todavía muy reciente, solo se ha centrado en cómo las organizaciones pueden utilizar los medios de comunicación para mitigar los posibles resultados negativos y no tanto para generar resultados positivos.

Este modelo vuelve a reconocer la influencia subsidiaria de las redes sociales sobre los medios tradicionales, especialmente en proteger la reputación gracias al impacto directo sobre los comentarios negativos o sobre los posibles boicots a la compañía. Esto se produce porque, por medio de estas herramientas, se consigue rebajar el nivel de estrés de los públicos ya que proporcionan información actualizada a partir de sus demandas reales de información.

De todos modos, la teoría del modelo NCC recuerda que la gente habla sobre todo de la información que recibe a partir de los medios tradicionales y que, en gran medida, la comunicación de los medios sociales depende mucho de las noticias procedentes de esos medios tradicionales, que se consideran más creíbles. De este modo, es posible afirmar que los periodistas siguen ejerciendo una importante función de *gatekeeper* con los ciudadanos.

Este modelo, junto con otras aproximaciones más recientes, reconoce dos hechos sustanciales para esta obra: por un lado, la necesidad de emprender más estudios de este tipo abarcando al conjunto de herramientas tradicionales y sociales implicadas para conseguir entender el papel complementario de estos instrumentos; por otra parte, la dificultad de realizar este tipo de análisis en un contexto como el actual en el que la mayoría de las orga-

nizaciones no han establecido una política clara ni profesional de gestión de sus redes sociales en caso de crisis.

Social-Mediated Crisis Communication (SMCC)

El SMCC es el otro gran modelo de influencia académica y profesional de los últimos años, especialmente porque fue el primero en incorporar decididamente los medios sociales como parte esencial del protocolo de actuación. Esta propuesta teórica, original de Austin, Liu y Jin (2011), trata de incorporar la parte de responsabilidad de los actores digitales en el desarrollo de las crisis. En concreto, el modelo SMCC describe la interacción entre una organización en crisis y tres tipos de públicos que producen y consumen información antes, durante y después de las crisis: los *influencers* (creadores de medios sociales, que generan información de crisis para que otros la consuman), los seguidores de las redes sociales (que consumen la información de crisis de los creadores de medios sociales influyentes) y los medios de comunicación social inactivos (que pueden consumir indirectamente la información de crisis de los creadores de medios sociales influyentes a través de la comunicación boca a boca con seguidores de medios sociales y/o medios tradicionales que siguen a influyentes creadores de medios sociales y/o seguidores de redes sociales).

Además, el modelo describe cómo los medios sociales distribuyen la información directa e indirectamente. Por ejemplo, la información de crisis se transmite directamente de los *influencers* de medios sociales a los seguidores de las redes sociales, pero potencialmente de forma indirecta de los seguidores de las redes sociales a los medios de comunicación social inactivos. De igual modo, la información de crisis se transmite directamente entre los medios tradicionales y los medios sociales.

Los creadores de medios sociales desarrollan y publican información de crisis en línea. Los seguidores de las redes sociales consumen esta información de los creadores de medios sociales y también la comparten en línea. Y los medios de comunicación social inactivos no participan activamente en los medios de comunicación social, sino que reciben esta información de crisis a través de otros canales, incluidos los medios tradicionales y la comunicación boca a boca, de seguidores de medios sociales, creadores u otros inactivos.

El modelo de SMCC incluye los siguientes criterios para que las organizaciones las consideren en su respuesta a los problemas y crisis emergentes: 1) el origen de la crisis, 2) tipo de crisis, 3) infraestructura organizacional, 4) estrategia de mensajes y 5) forma del mensaje.

No deja de ser curioso que sea precisamente este modelo el primero en desmitificar a los medios sociales porque demuestra que, en mayor medida, la gente busca los medios tradicionales al considerarlos más creíbles que las redes sociales. En las investigaciones que sirven para dar forma a este modelo, se muestra que los participantes, al recibir información procedente de una crisis por medio de un tercero a través de las redes sociales, tenían más probabilidades de buscar fuentes de medios de comunicación social e incluso de la comunicación interpersonal.

Además, los participantes eran más propensos a utilizar el mismo tipo de medios en los que se habían enterado de la crisis para buscar información, excepto en el caso de la comunicación interpersonal, donde los participantes, en su mayoría, obtuvieron información por primera vez sobre las crisis a través de las redes sociales. Estos hallazgos extienden la teoría de la complementariedad del canal, lo que sugiere que los individuos son más propensos a elegir los medios que ocupan las funciones más

relevantes para ellos. En este sentido, los participantes mostraban una clara tendencia a buscar más información sobre la crisis por medio de los medios de comunicación social cuando la información provenía de un tercero. La influencia de terceros, como los periodistas, amigos y conocidos, llevó a las personas a visitar las redes sociales y a utilizar la comunicación boca a boca sin conexión (por ejemplo, mensajes de texto, conversaciones telefónicas y conversaciones cara a cara) para obtener más información. Estos hallazgos respaldan la investigación previa sobre la *teoría de usos y gratificaciones*, que indicaba que los individuos utilizan medios que satisfacen un mayor número de sus necesidades (por ejemplo, búsqueda de información, socialización y apoyo emocional) y que las personas usan los medios sociales como una forma de tener una conexión inmediata y personal con otros individuos (Urista; Qingwen; Day, 2009). La comunicación cara a cara fue la forma más mencionada de comunicación de crisis para los participantes, seguida de la televisión, los mensajes de texto, las llamadas telefónicas y Facebook. Twitter se usó menos, seguido por los blogs. Aunque Twitter puede parecer un lugar oportuno y accesible para la información sobre las crisis, esta red no es apropiada para comunicarse con todas las audiencias.

Los resultados revelaron que los públicos usaban las redes sociales para obtener información privilegiada de individuos que podían tener acceso directo a información relevante e informarse con familiares y amigos durante las crisis. A pesar de ello, los ciudadanos buscaron los medios tradicionales con más frecuencia para obtener información educativa e instructiva, como la forma de responder en situaciones de crisis. Los públicos consideraban que las fuentes tradicionales de los medios de comunicación proporcionaban información más creíble durante las crisis que los medios sociales o la comunicación verbal de boca en boca. En otras

palabras, los medios sociales deben complementar a los medios tradicionales durante las crisis (Jin, Liu, 2010; Palen y otros, 2011).

Como enseñanza de este modelo queda, además, la necesidad de que las organizaciones consideren la creación de mecanismos para apoyar la difusión de la información por parte de los interesados e identificar con antelación a los principales *influencers*. También, la necesidad de que las organizaciones deben asegurarse de que los mensajes puedan proceder de otras fuentes de información de confianza, al margen de la organización, para lograr mayores dosis de credibilidad.

Todos estos modelos, los siete, incorporan reflexiones y recomendaciones nacidas del nuevo ecosistema propiciado por el mundo 2.0. Todos ellos, curiosamente, reconocen la importancia todavía subsidiaria de las redes sociales y, en general, del mundo virtual, en el modo en el que los usuarios se informan sobre lo que ocurre en una crisis. Los medios de comunicación tradicionales siguen siendo la fuente más creíble para los ciudadanos, y a ella acaban acudiendo para confrontar los datos obtenidos por otros medios. Por otro lado, estos modelos muestran de forma evidente el papel de los públicos —más informados, más numerosos y más activos— e incluso la aparición de algunos diferentes, como los *influencers*. Esta reconstrucción del modelo de abordar una crisis propone un incremento de la importancia que tienen las relaciones interpersonales en la configuración de la realidad, algo que ahora, con los medios digitales, es una realidad cotidiana. Por último, los modelos expuestos muestran la absoluta necesidad de desarrollar y perfeccionar la fase de preparación previa a la crisis, un periodo temporal flexible que, con el universo digital, ha ganado en complejidad.

Bibliografía

Alloza, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID.

Austin, L.; Liu, B.F.; Jin, Y. (2011). «How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social—Mediated Crisis Communication Model». *Journal of Applied Communication Research*, vol. 40, n.º 2, págs. 188-207.

Benoit, W. L. (1995). *Apologies, Excuses, and Accounts: A theory of image restoration strategies*. Albany: State University of Nueva York Press.

Comisión Europea (2016). *The Digital Economy y Society Index (DESI)*, [artículo en línea]. [Fecha de consulta: 10 de septiembre de 2017]. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi#the-digital-economy-and-society-index-desi>

Coombs, W. T. (2004). «Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory». *Journal of Business Communication,* vol. 41, n.º 3, págs. 265-289.

Coombs, W. T. (2007). «Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory». *Corporate Reputation Review,* vol. 10, n.º 3, págs. 163-176.

Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding* (3.ª ed.). Los Angeles: Sage.

Crespo, I. y otros (2017). *¿Estamos Preparados? La gestión de la comunicación de crisis en la Administración Pública Española*. Madrid: Innap Investiga.

Damasio, A. (1995). *El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano*. Barcelona: Destino.

Fombrum, C.; Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame y Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Madrid: Pearson Educación.

Friedman, T. L. (2006). *La tierra es plana: breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Madrid: Martínez Roca.

Halpern, D. (2010). *Gestión de Crisis: teoría y práctica de un modelo comunicacional*. Chile: RIL Editores.

Jin, Y.; Pan, A. (2010). «Future Directions of Crisis Communication Research: Emotions in Crisis». En Coombs, T.: *Handbook of Crisis Communication*. Oxford (Reino Unido): Blackwell Publishing Ltd.

Losada, J. C. (2010). *Comunicación de Crisis: lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.

Míguez, M. A. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Noguera, J. M.; Martínez, J.; Grandío, M. (2011). *Redes sociales para estudiantes de Comunicación*. Barcelona: Editorial UOC.

Olaniran B. A.; Williams, D. E. (2000). «Anticipatory model of crisis management: a vigilant response to technological crisis», en R. Heath (ed.): *Handbook of public relations* (págs. 581-594). Newbury Park, CA: Sage.

OMS (2005). *WHO Outbreak Communication Guidelines*. Ginebra: World Health Organization.

Phillips, R. A.; Reichart, J. (2000). «The environment as a stakeholder? A fairness-based approach». *Journal of Business Ethics*, 23, págs. 185-197.

Reuters (2016): «Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford» [artículo en línea]. [Fecha de consulta: 5 de marzo de 2017]. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital-News-Report-2016.pdf>

Scottish National Nealth Service (2008). *Guidelines for Excellence in Health Protection Practice*. Glasgow: Health Protection Scotland.

Seeger, M. W.; Reynolds, B.; Sellnow, T. L. (2010). «Crisis and Emergency Risk Communication in Health Contexts: Applying the CDC Model to Pandemic Influenza». En Heath, R. L.; O'Hair, H. D. (eds.). *Handbook of Risk and Crisis Communication* (págs. 493-506). Nueva York: Routledge.

Sellnow, T. L.; Seeger, M. W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Chichester: Wiley.

Solis, B. (2011). *Engage!: the complete guide for brands and businesses to build, cultivate, and measure success in the new web*. Hoboken: John Wiley.

Stalman, A. (2014). *Brand Offon: el branding del futuro*. Barcelona: Gestión 2000.

Ulmer, R. R.; Alvey, R. J.; Kordsmeier, J. (2008). «Best practices in public health communication: Managing West Nile virus in Arkansas from 2002-2003». En M. W. Seeger, T. L. Sellnow, y R. R. Ulmer (eds.), *Crisis communication and the public health* (págs. 97-110). Cresskill, NJ: Hampton.

Utz, S.; Schultz, F.; Glocka, S. (2013). «Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster». *Public Relations Review*, vol. 39, págs. 40-46.

Villafañe, J.; Gallego, J. V. (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Anaya.

Vichique de Gasperín, M. A. (2016). *La Gestión Institucional de Crisis*. Barcelona: Editorial UOC.

Yuste, B. (2015). «Las nuevas formas de consumir información de los jóvenes». En *Jóvenes y Generación 2020*. Madrid: Injuve.

Capítulo II
Preparación para la gestión de la crisis

El triunfo depende de la preparación previa y,
si no te preparas lo suficiente, no te sorprenderá el fracaso

Confucio

El momento más importante para la gestión de una crisis es, curiosamente, aquel en el que tal crisis no existe. Puede resultar una paradoja, pero las evidencias demuestran que es así. Si no estamos debidamente preparados, resultará casi imposible gestionar de forma adecuada y proporcional el momento fatal. En la medida en la que los materiales, los instrumentos y las personas estén perfectamente dispuestos, tendremos mayores probabilidades de ejecutar un plan que permita percibir los hechos como menos intensos o duraderos.

Hay dos tipos de preparación para la gestión de una crisis. Podríamos hablar de una *preparación remota* y de una *preparación cercana*. La diferencia entre una y otra puede ser sutil, pero resulta muy útil. Con el primer término, nos referimos a todos los esfuerzos de la organización por vigilar su interior y su entorno, tratando de localizar potenciales focos de conflicto que pueden desembocar en una crisis. Es una gestión permanente, pero alejada de situaciones puntuales o riesgos estructurales asociados directamente a la naturaleza de la organización. Dentro de esta dimensión es donde podríamos localizar las disciplinas del *Issues* o del *Risk Management*, tan desarrolladas en estos últimos años.

Por otro lado, se encuentra la *preparación cercana*, que se corresponde con la gestión de todas aquellas situaciones que hemos determinado como amenazas previsibles o reales para la organización y que, por ello, requieren de una reacción en caso de que no podamos evitar que estallen. Ya no se trataría tanto de evitar que llegue una crisis, sino de contar con la preparación adecuada para afrontarla.

Con todo, conviene desarrollar algo las ideas asociadas a estos dos territorios conceptuales y profesionales:

1. Gestión remota de las crisis: la doctrina del *Issues Management* y del *Risk Management*

Existe una amplia literatura acerca del *Risk Management* y el *Issues Management*, disciplinas que están íntimamente unidas a la gestión de una crisis. De hecho, para muchos profesionales, son lo mismo. Heath (2006) llega a asegurar que una «crisis is a Risk manifested». Pero parece que, si somos escrupulosos con los términos, no existe tal equivalencia, sino una complementariedad.

Haciendo caso a la línea seguida por Coombs (2012), existen tres formas diferentes de gestionar la prevención de una crisis cuando esta todavía es una amenaza: *issues management, risk management* y *reputation management*. Puede considerarse que las amenazas de este tercer escenario no tienen una vinculación tan directa con una situación grave, sino con una gestión ordinaria de la imagen de la organización, de modo que podemos dejarla como un complemento dentro de las responsabilidades asociadas a la crisis, pero no como un elemento nuclear.

En cuanto al *Issues Management,* debemos remitirnos a Chase (1984) —considerado el responsable de acuñar esta denomi-

nación para referirse a la gestión preventiva de los riesgos de la organización—, a la que Heath (1990) definía del siguiente modo: «Issues management includes the identification of issues and actions taken to affect them». En líneas generales y por lo que nos afecta directamente, se trata de comunicar la posición de la organización acerca de un *issue* ('asunto', 'temática pública') para convencer a los públicos estratégicos implicados en ello, para lograr, así, que este asunto no acabe estallando en algo mucho más grave que implique directamente a la organización. Para ello, las decisiones deben centrarse en los mensajes que hay que comunicar, cuándo hay que hacerlos públicos y qué herramientas se requieren para difundirlos. Como afirman Grunig y Repper (1992), «issues management can be a form of crisis prevention when the issues management effort prevents and issue from developing its crisis potential». La disciplina de gestión de los asuntos públicos tiene una vocación externa; es decir, hacia los factores —temáticas— externas a la organización —políticas, medioambientales, económicas, etc.—, pero que pueden llegar a incidir directamente en ella.

Matilla (2009) se refiere ampliamente al concepto de *Issues Management,* remitiéndose a la definición de un autor clásico como Wilcox (1989): «la gestión de conflictos potenciales es la actividad organizada para identificar tendencias emergentes, problemas o cuestiones que pueden afectar a la organización en los próximos años, y desarrollar una gama más amplia y positiva de respuestas de la organización en el futuro». Para Matilla, la gestión de esta dimensión estaría fuertemente vinculada a la gestión de crisis en la medida en la que «podría contribuir a evitar, quizás, la eclosión de una futura crisis, si previamente pudiesen identificarse las posibles causas que pudieran originarla y se les pusiese remedio».

Por lo que respecta al *Risk Management*, y para un buen número de autores, este «represents attempts to reduce the vulnerabilities faced by an organization». La palabra clave, según esto, sería «vulnerabilidad». Coombs (2012) lo explica afirmando que esta disciplina «attempts to identify risk factors or weaknesses and to assess the probability that a weakness will be exploited or developed into a crisis». De este modo, la disciplina del *Issues Management* estaría centrada en el ámbito externo de la organización y en las posibilidades de que, por la evolución del debate político, legal o social, determinados asuntos públicos acaben afectándole de alguna forma. Y, por el contrario, el *Risk Management* se centraría en la dimensión interna de la organización, en todos aquellos elementos internos que representan una debilidad interna y que, mal gestionadas, pueden derivar en una crisis. En ambos casos, es obligado que la organización tenga una actitud muy activa y trate de escanear de forma continuada este doble escenario, tratando de encontrar focos sobre los que centrar su atención y recursos. El objetivo: que nunca se alcance el nivel de crisis.

2. Gestión cercana de las crisis: gestión de las crisis potenciales

La gestión cercana se mueve en otro escenario distinto. Seguimos en la etapa de (NO)CRISIS, pero nuestro objetivo ya no es tanto evitar el estallido de una crisis, sino tratar de gestionarla del modo más adecuado cuando esta llegue. El planteamiento es diferente: se trata de programar un protocolo de actuación sistemático para ponerlo en marcha cuando alcancemos el escenario de gravedad.

Todas las empresas conocen cuáles son las amenazas fundamentales que deben afrontar, pues son sus crisis potenciales. Estas situaciones son el punto de inicio necesario sobre el que debe asentarse el plan de gestión de la crisis, un programa que debe arrancar cuando se ponen en contacto personas, canales y mensajes. Habitualmente, todos estos elementos han estado reunidos en un documento conjunto denominado *Manual de comunicación de crisis*.

Sin embargo, este manual —ya un clásico en las organizaciones de una dimensión considerable— debe dar un paso adelante dentro del actual contexto virtual, de forma que incorpore los elementos habituales en una plataforma virtual y móvil, que le permita automatizar los procesos que se ponen en marcha cuando estalla la crisis. De esta forma, se activará el protocolo de actuación conectando al Comité de Crisis con las herramientas, los mensajes, el conjunto de públicos afectados e interesados, y así organizarlo en una cronología sensata y veloz. Para ello, quizás lo más adecuado debería ser contar con una aplicación disponible para los teléfonos móviles de aquellas personas con responsabilidad directa en la gestión.[1]

1. Un ejemplo de ello es la aplicación de la consultora Llorente y Cuenca, SOS Works. Sus creadores la describen del siguiente modo: «Cada compañía tiene una matriz de riesgos completamente diferente, que introducimos en el sistema para que, cuando se active una alerta, el *bot* decida qué tipo de incidencia es, a quién tiene que informar sobre ella, qué archivos se tienen que compartir [ejemplos de nota de prensa, cartas institucionales, etc.] y qué tarea o tareas debe efectuar cada una de las personas». De esta forma, «permite conocer en menos de dos minutos la gravedad del incidente según el catálogo de riesgos de la compañía y, en función de ésta, lanza una serie de recomendaciones con los primeros pasos a seguir con el propósito de agilizar la respuesta para que, en el primer momento, que es crítico, no haya dudas sobre qué hay que hacer y que cada uno sepa cuál es su misión». La información de esta aplicación queda desarrollada en el siguiente enlace: https://retina.elpais.com/retina/2017/07/27/innovacion/1501169889_703697.html

Las compañías deben tener bastante claro cuáles son los riesgos verdaderamente relevantes —por probables y por dañinos— que pueden afectarles. Una organización puede quedar afectada por un número importante de crisis, algunas completamente inverosímiles y otras de escasa influencia. No tiene sentido emplear recursos en situaciones de esta naturaleza, por lo que más vale concentrarse en aquellos escenarios que tengan dos ingredientes con suficiente dimensión: probabilidades de que llegue a ocurrir o tenga un impacto severo en la organización o en sus públicos estratégicos. Para localizar estos escenarios, debemos rastrear y catalogar las crisis que nos han afectado en el pasado, las que afectan a organizaciones del sector, las quejas importantes de los principales *stakeholders* o los riesgos incontrolables que hemos detectado en la etapa del *Risk management*, entre otros. Esto no implica, necesariamente, que la compañía deba abandonar las situaciones de menor impacto o con menor probabilidad de ocurrir, pero sí debe invertir todos sus esfuerzos en todas aquellas que suponen un problema presumiblemente mayor.

Un indicio que puede resultar relevante es considerar hasta qué punto una crisis es grave, cruzando este dato con aquel que nos informa sobre el interés para nuestros públicos fundamentales. No son siempre sinónimos; de hecho, el gran público apenas se ve afectado de forma directa o indirecta por un buen número de crisis organizacionales que sí tienen un importante impacto económico sobre la organización. Por ello, a la hora de considerar el escenario de estas crisis, sería importante valorar ambas cuestiones.

Todo lo que estamos aportando desde nuestro enfoque estratégico, especialmente cuando se trata de exponer mensajes a nuestros públicos, debe seguir rigurosamente una planificación

sistemática, coherente y realista. Y todo ello debe estar pensado y preparado antes incluso de que la crisis exista. Es la mejor forma de que, cuando llegue, tengamos la posibilidad de seguir una hoja de ruta previamente diseñada sin exponernos a las dudas del momento.

Planificar también significa reconocer de forma explícita un posicionamiento frente a la crisis, enfrentarla abiertamente desde el primer momento sin tratar de sortearla de forma más o menos invisible. Lo inevitable de los hechos y de su propagación en un mundo globalizado obliga a enfrentar los hechos independientemente de su veracidad o de la implicación de la empresa en ellos. Es mejor que la compañía adopte una posición exagerada en la protección y en la reacción a riesgo de desatender detalles que puedan ser importantes o que puedan afectar al juicio sobre su responsabilidad. Situarse en el peor de los escenarios posibles —algo que recomiendan todos los manuales de comunicación— significa, entre otras cosas, dar inicial veracidad a lo que está ocurriendo y adoptar las medidas más adecuadas para enfrentarse a ella. Si los hechos demuestran ser ciertos, aunque solo sea en parte, habremos actuado profesionalmente. Si no lo fueran, habríamos reaccionado responsablemente.

La planificación debe alcanzar a todos y cada uno de los elementos que se ponen en marcha en la gestión, tanto los propios de la comunicación como, lógicamente, las decisiones empresariales. Nada debe descuidarse, nada debe dejarse a la suerte del azar o de la intuición en medio de la tormenta de la urgencia y la preocupación. Nuestra responsabilidad recae en ser capaces de visualizarlo mucho antes de que llegue a ocurrir.

3. Las relaciones en tiempos de paz marcan las relaciones en tiempos de crisis

No pocas organizaciones viven con la falsa creencia de que será suficiente con activar las relaciones con los públicos estratégicos, habitualmente adormecidas o tensas, cuando estalle la crisis. Esta es una presunción arriesgada y, probablemente, destinada a fracasar. Resulta común que las organizaciones mantengan una actitud fría, distante y hasta combativa con ciertos públicos y que, cuando llegan los malos momentos, se acerquen a ellos con una actitud sumisa, solicitándoles una colaboración que antes se subestimaba. Es algo que ocurre especialmente con los periodistas, pero no solo con ellos.

Por todo ello, una parte que no debemos descuidar en la fase de preparación es cultivar unas relaciones positivas y constructivas con aquellos con los que nos une un interés directo y que pueden ser aliados o combatientes en tiempos de dificultad. No se trata de planear nada excepcional, solo de construir puentes de colaboración profesional que puedan aprovecharse en el futuro.

Además de con un exquisito trato profesional, deberán mantenerse esas relaciones de forma cercana y recíproca —siempre y cuando sea posible—, propiciando un interés mutuo que debe ser real y que no debe desvanecerse de forma significativa con el paso del tiempo. Por ello, debemos mantener alimentada esa relación. Y ese será, fundamentalmente, el trabajo de la organización.

En el mundo digital siguen vigentes estas mismas reglas, pero considerando la aparición de otros públicos y una forma distinta de alcanzarlos. Por lo demás, no hay diferencias. Luis Serrano, director del área de Comunicación de Crisis de Llorente y Cuenca, así lo reconoce: «Habrá que analizar la conversación en la red y generar contenidos de valor para llegar a contar con

una comunidad de fans y configurar grupos de *influencers* que puedan apoyar a las marcas y organizaciones en defensa de su reputación».[2] Por lo tanto, la idea no varía sustancialmente, pero su rango de aplicación aumenta ante la necesidad de abarcar un conjunto de interlocutores más amplio con conexión directa con la organización. Y, con ellos, debemos procurar mantener un hilo de comunicación directo, permanente y real que, por otra parte, no está demasiado lejos de la ejecución cotidiana de las labores de un director de comunicación.

4. Construir mensajes

El núcleo de cualquier estrategia de comunicación son los mensajes, como ya hemos mencionado en páginas anteriores. Los mensajes son el contenido mismo de la comunicación; esto es, el lugar en el que la organización comparte lo que quiere hacer saber sobre lo que ha ocurrido, los motivos que lo han provocado, la explicación y/o justificación, la perspectiva de solución a corto y largo plazo, y, por supuesto, la preocupación por lo que está sucediendo.

Tradicionalmente, en el mundo profesional ha funcionado un esquema de trabajo que entiende que los contenidos que la organización debe priorizar tienen que articularse a partir de cuatro ejes: qué ha pasado, qué está haciendo para solucionarlo, qué hará para que eso no vuelva a suceder en el futuro y el más importante: la preocupación sincera de la institución por todo lo

2. En el siguiente enlace: http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/03/150303_dmasi_articulo_twitter_ESP.pdf

que está ocurriendo (este último componente debe formar parte explícita de los mensajes, pero, a la vez, debe impregnar emocionalmente la totalidad de los contenidos).

Articular estos mensajes es sencillo siempre que se construya a partir de una estrategia razonada y escalonada. Lo más fácil, y lo que ha acabado siendo una práctica habitual, es prever la tipología completa de crisis que potencialmente pueden repercutir sobre la organización (teniendo en cuenta el sector en el que se encuentra, su naturaleza, sus dimensiones, sus implicaciones humanas y técnicas, etc.). Y, partir de ahí, articular un protocolo de funcionamiento con los mensajes nucleares que deberán incluirse[3] para cada una de las situaciones previsibles. Después, están los mensajes más particulares y la adaptación a una realidad «irrepetible». Desde esas circunstancias variables es desde donde se debe aportar la información delicada tan pronto como sea posible —aunque, si no es completa, se deben ofrecer mensajes mostrando las reservas sobre la realidad—, sin especulaciones ni secretos en toda la información sensible.

Tras estos dos niveles iniciales de los mensajes, tanto los presumibles antes del estallido de la crisis como los que muestran los datos de la realidad concreta, existen también otros contenidos más imprevisibles. Nos referimos a todos aquellos que vienen propiciados como respuesta a las demandas de información de un tercero —normalmente externo— y de los que, en relación con su peso específico, no podemos apartar. Responder o estar atentos a las demandas de los ciudadanos y a sus requerimientos específicos de información nos permitirá ajustar nuestros contenidos.

3. En muchos casos, esta previsión llega hasta el punto de confeccionar materiales prácticamente completos en los que insertar después los pocos datos cambiantes del episodio de crisis concreto.

5. Componente audiovisual

El audiovisual es el lenguaje de las redes sociales. Cada vez más, la creciente facilidad con la que cualquier usuario puede elaborar contenidos en este tipo de formatos, el abaratamiento generalizado de la descarga de datos y la indudable textura audiovisual que nos recubre culturalmente obliga a que los gestores de crisis piensen en estos formatos. Los datos son contundentes. Según Diode Digital (2013), el 90 % del tráfico en internet es vídeo y el 50 % del tráfico en dispositivos móviles es, también, vídeo.

El European Communication Monitor[4] de 2017 reconoce la importancia de los formatos audiovisuales para lograr las metas organizacionales. Este informe asegura —siguiendo, entre otros, a Becker (2004) o Fahmy (2014)— que «la comunicación estratégica siempre ha involucrado una variedad de plataformas de medios y los mensajes visuales [...]». A medida que la tecnología evoluciona, el soporte visual para el envío de comunicaciones aumenta y se diversifica. El rápido crecimiento de las redes sociales como Facebook, YouTube e Instagram ha provocado inevitablemente un aumento en el uso y la aplicación de estímulos visuales en todo tipo de formatos.

Este mismo estudio muestra datos contundentes acerca de este tipo de mensajes. Así, el 94,4 % de los encuestados cree que, en los próximos años, la comunicación audiovisual crecerá en importancia para las organizaciones europeas. En esta línea, 7 de cada 10 organizaciones aseguran que existe una creciente demanda de comunicación visual por parte de sus grupos de interés, demanda que tratan de responder. Así, el 86 % de las

4. http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2017-Results-ChartVersion.pdf

empresas usa más comunicación audiovisual en sus mensajes en comparación con hace tres años.

Los contenidos audiovisuales poseen una serie de cualidades que los convierten en óptimos para su uso como recursos en una rápida y «contagiosa» difusión de información.[5] El formato audiovisual tiene una mayor carga emocional y una capacidad de recepción más directa y rápida por parte de los usuarios. Son contenidos más intuitivos, más digeribles y, por lo tanto, piezas con un enorme atractivo y elevadas posibilidades de ser viralizables y de generar *engagement* (aunque también es cierto que puede plantear ciertos problemas, como la banalización de contenidos complejos y una espectacularización mal entendida).

En todo caso, y al margen del formato elegido —gráficos, imágenes, vídeos—, habrá que cuidar la calidad del producto final, que deberá tener un estándar profesional para que contribuya a los fines para el que se diseñó y no resulte contraproducente. Además, en todas sus dimensiones debe ser coherente con la política visual de la organización, del mismo modo que reclamamos coherencia en los contenidos.

6. Equipo humano

Una de las cuestiones clave que hay que tener perfectamente prevista en esta fase es conocer —y formar— a todos aquellos que, llegado el momento, deben desempeñar un papel activo en la gestión de la crisis. Para elegir estas a personas, deben consi-

5. Según los datos de brandwatch.com, los tuits con imágenes obtienen un 18 % más de interacciones que los que no contienen imágenes.

derarse tres funciones: aquellas que tienen la capacidad de tomar decisiones en las crisis, aquellas que tienen los conocimientos sobre lo que ha ocurrido y, por último, aquellas que, en caso necesario, tienen la posibilidad de convertirse en portavoces de la organización. Estos tres roles dan origen a los perfiles profesionales que pueden ser activos en situaciones de crisis:

- **Directivos**, que serían los gestores con capacidad ejecutiva para decidir el rumbo de la organización en cada momento, así como los mensajes que emitir;
- **Responsables legales y económicos**, con capacidad para condicionar seriamente estas decisiones por sus repercusiones;
- **Expertos**, **técnicos** con información cualitativa más exacta y, por ello, con una visión más amplia sobre el impacto real de la crisis, sus causas y su desarrollo futuro;
- **Directores o responsables de comunicación** con la capacidad de encontrar, filtrar y diseñar los mensajes más adecuados en cada momento y en función de la información disponible, las necesidades de la organización y las demandas de los diferentes públicos.

Además de estos, también conviene tener en cuenta como potenciales comunicadores —voluntarios o no— a los otros miembros del cuerpo de comunicadores (en especial, la figura del *community manager*) y, por otro lado, a los empleados o colaboradores de la organización, por su innegable capacidad de magnetismo hacia los públicos externos y, en particular, hacia los medios de comunicación, que los utilizarán como transmisores involuntarios de los hechos.

Todos estos perfiles convergen, como decimos, en la figura del *portavoz*, cuya misión es la de personificar y unificar el men-

saje institucional. Por ello, resulta ser una figura de referencia en la forma en la que la empresa decide posicionar sus mensajes y hacerlos públicos. Además, encarna la postura de la organización y la hace creíble. En muchos momentos, el portavoz es la única forma visible de la empresa, por lo que su capacidad de comunicar, su credibilidad y su empatía serán imprescindibles para una gestión eficaz de la crisis, al margen —incluso— del contenido concreto de sus mensajes.

El portavoz es una figura que debe ser visible e identificable en medios tradicionales y también en medios sociales, utilizando las posibilidades que nos otorgan los recursos audiovisuales. Pero, en muchas ocasiones, es necesario hacerlo compatible con la visión institucional propia de la organización a través de sus perfiles sociales, sin necesidad de ninguna personificación. Los mensajes institucionales de la organización a través de estas plataformas se solapan con los mensajes del portavoz y, por ello, no deben entrar en ningún caso en contradicción. Al contrario, deben reforzarse. Por ello, la capacidad de incrementar los medios a disposición de la organización no debe plantearse como un problema, sino como una oportunidad de hacer más sólido el mensaje, más potente. Y debe ser compatible con una coherente política de comunicación interna mediante la cual los empleados conozcan de primera mano la posición de la empresa en cada momento, tanto en lo que les afecta como en lo que no.

Para entender quién debe ocupar este papel de portavoz en una crisis es útil atender al documento del Scottish National Nealth Service[6] en el que se afirma que un buen portavoz «is a trained communicator who understands the situation, can empathize

6. *Guidelines for Excellence in Health Protection Practice.*

with the public, give information tailored to particular audiences and provide strong leadership. Spokesperson shoudn´t have paternalistic or judgmental attitudes. They should be honest and open and have expertise in the relevant áreas, including risk communication, skills». Es, sin duda, una definición que nos sitúa en un buen punto de partida: una persona que conoce bien de lo que está hablando, que tiene capacidad de empatizar con los diferentes públicos, que domina las principales herramientas de comunicación y que no adopta actitudes paternalistas o valorativas.

La otra gran dimensión del equipo humano es el comúnmente denominado *comité de crisis*, cuya constitución, funcionamiento y competencias deben estar perfectamente diseñados —y entrenados— antes de que llegue la crisis. La estructura y el funcionamiento de este comité están ya consolidados en los protocolos de actuación de las compañías y en los habituales Manuales de comunicación de crisis. Sin embargo, las especiales condiciones tecnológicas, obligan a que en parte varíen sus competencias y su funcionamiento. En este sentido, es útil recordar las aportaciones de Héctor Castillo,[7] quien, en un texto en el que explica un *software* para gestionar el comité de crisis,[8] hace referencia a una serie de ideas que sí son importantes considerar para establecer unas pautas ligeramente diferentes en la gestión de estos equipos de trabajo que se ven condicionados, como el resto de variables, por la escasez de tiempo. Según Castillo, las cuestiones que un comité de crisis necesita son las siguientes:

7. En «Del tradicional Comité de Crisis al Comité de Crisis Digital: la revolución digital en la gestión de Crisis», disponible en: https://www.linkedin.com/pulse/del-tradicional-comit%C3%A9-de-crisis-al-digital-la-en-gesti%C3%B3n-castillo?rand=17716224

8. En concreto, Noysi, una plataforma multicanal gestionada por la consultora Llorente y Cuenca.

- Una comunicación rápida y directa con todos los miembros del comité de crisis.
- Solicitar información a miembros del comité de crisis y, en ocasiones, incorporar a algunas personas de la compañía al comité de forma eventual o permanente.
- Tener a mano todos los procedimientos de crisis, poder compartirlos, usarlos, modificarlos.
- Hablar y ver a los miembros del comité para tomar decisiones consensuadas y efectivas en el menor tiempo posible.
- Tener un registro de todas las decisiones que se van adoptando.
- Un entorno de trabajo digital y seguro para tomar decisiones con rapidez si la situación lo requiere y con confianza, y desde cualquier parte del mundo.

El momento actual permite que el *software* y la tecnología se alíen para que todas estas funciones puedan realizarse de una forma totalmente eficiente, sin que la distancia física entre los miembros del equipo o respecto a los hechos lo impida. Un buen número de experiencias recientes de notable éxito son fruto de esta renovada concepción del comité de crisis digital, como el proyecto SOS Works (http://www.sosworkstech.com/), ya mencionado anteriormente, o las acciones de la consultora belga Crisis Communication Center.[9]

9. Esta consultora proporciona un servicio cuyo objetivo es, por una parte, enviar información a los públicos y, por otra, recibir información de ellos. Estas labores se realizan a través de tres componentes: los operadores (que responden a las demandas de los públicos a través de cualquier canal), la función de monitoreo y alarma (que detecta y sigue los diferentes sucesos) y el *editorial office* (encargado de decidir y elaborar los mensajes para remitir a los públicos). Disponible en la web http://www.crisiscommunicationcenter.com

La especial configuración digital de las relaciones sociales a todos los niveles nos obliga a incrementar el valor de la figura del *community manager* —responsable de las redes sociales— quien, tradicionalmente, ha tenido serias dificultades para reconocer su papel en contextos de crisis. En estas situaciones, muchas veces su papel ha sido lo han asumido torpemente otros directivos de la empresa, temerosos de las consecuencias de una política de comunicación abierta. Ante tal posibilidad, conviene recuperar la idea de la necesidad de una formación específica del gestor de redes de la organización, para que su labor sea coherente con el resto de políticas comunicativas de la compañía. Además, y como es lógico, debe ocupar un puesto dentro del comité de crisis que se active cuando llegue el momento.

Además de este grupo de personas que debemos considerar en la respuesta y planificación de una crisis, no debemos abandonar completamente la existencia de otros públicos que, aunque no forman parte de la compañía, sí tienen capacidad de influencia (legal, informativa, normativa…) en el desarrollo de los hechos que están sucediendo. Pueden ser miembros de la Administración Pública, de los Cuerpos de Seguridad o Sanitarios, *influencers* de distinto tipo y, en general, cualquiera que pueda tener capacidad real de multiplicar las distintas versiones de la crisis.

7. Herramientas de comunicación

Existen enormes y crecientes posibilidades para que la organización seleccione y ponga en funcionamiento herramientas de distinta naturaleza y, de forma paralela, reutilice algunas herramientas que ya empleaba de forma habitual. La idea de fondo

es que la empresa no debe tratar de recortar las posibilidades de comunicación con los públicos en situaciones de crisis, al menos, por dos razones poderosas: en primer lugar, porque desconoce la voluntad de cada público de utilizar algún canal por encima de otros en cada momento; en segundo lugar, porque en los análisis de estudios de caso previos se ha confirmado que los públicos utilizan no menos de cuatro o cinco instrumentos de comunicación (Wendling, 2013) para informarse sobre lo que está sucediendo. Estas razones obligan a cualquier organización a estar preparada para manejar un número importante de instrumentos de comunicación con solvencia y de forma eficiente y profesional. De ese modo, tendrá más garantías de éxito.

En el presente texto, vamos a tratar de diferenciar estas herramientas, necesariamente compatibles, en tres modalidades: herramientas tradicionales, herramientas 1.0 y herramientas 2.0.

8. Herramientas tradicionales

No es posible entender la estrategia de comunicación virtual sin valorar el enorme peso que tienen las herramientas de comunicación, que podemos clasificar en *clásicas* o *tradicionales*. Los hechos parecen demostrar que los usuarios de internet y, específicamente, de las redes sociales, utilizan la información procedente del mundo virtual como una fuente complementaria; no como la única. Ni siquiera la principal. Es importante comenzar recordando esta idea porque un exceso de confianza de las empresas en el mundo digital puede distorsionar las prioridades.

Confirmar que las herramientas tradicionales siguen teniendo un peso relevante en nuestro mundo hiperconectado supone

considerar la gestión del conjunto de instrumentos de comunicación de un modo especialmente amplio e integrador, entendiendo que no se debe sacrificar ninguna en beneficio de otra y, menos aún, considerar que los medios precedentes han quedado obsoletos. Eso sería no entender la forma en la que un ciudadano medio consume información. Por ejemplo, el PEMDP *(Pre-Event Message Development Project*),[10] creado por el Center for Desease Control of Prevention (CDC),[11] gracias a sus investigaciones, ha confirmado que la gente verifica un importante número de fuentes de información para validar la que poseen. El mismo estudio demuestra que las fuentes de información con origen en internet no son —al menos, todavía— la referencia principal para la mayor parte de la población. Son los *mass media* los que aún poseen la principal carga de credibilidad.

El catálogo de herramientas *tradicionales* con los que cuenta la empresa no tiene límites, ya que hablamos de todo tipo de materiales o de eventos realizados bajo el control de la organización. Si tuviéramos que enumerar los principales, deberíamos incluir a todos aquellos que se remitan a los medios de comunicación, tanto de carácter informativo (notas de prensa, comunicados oficiales, ruedas de prensa…) como publicitario (campañas de información, inserciones publicitarias, anuncios…); materiales impresos de distinto tipo (cartelería, folletos, trípticos o cualquier otro de características similares); tablones de seguimiento

10. Proyecto que pretendía evaluar las necesidades de comunicación del público en caso de amenazas emergentes. En concreto, examinaron las necesidades de comunicación relacionadas con cuatro agentes (materiales radiactivos, peste, toxina botulínica y VX) en tres categorías de amenazas (agentes radiactivos, agentes biológicos y agentes químicos). Cada agente se estudió de forma independiente para generar recomendaciones de comunicación específicas para los gestores de este tipo de amenazas.

11. Véase http://www.cdc.gov/

—fuera y, sobre todo, dentro de las organizaciones—; eventos de cualquier naturaleza (reuniones, encuentros, charlas, mítines, comparecencias) y el contacto directo (personal, telefónico, etc.).

Todas estas herramientas tienen, al menos, dos cosas en común, pero las dos son desventajas: su naturaleza casi absolutamente unidireccional —sin posibilidad de *feedback* por parte de sus audiencias— y su elevada dependencia de los intermediarios, especialmente de los medios de comunicación. Sin embargo, poseen otras virtudes: su elevada capacidad de llegar a gran parte de la población (sobre todo, de más edad, aunque no únicamente) y el elevado control que la compañía puede ejercer sobre los contenidos. Además, y como estamos comentando en líneas anteriores, porque siguen siendo utilizadas, también, por los usuarios virtuales.

9. Herramientas 1.0

Con esta denominación, nos referimos a instrumentos propios de internet, pero de naturaleza estática y unidireccional; es decir, sin que el receptor tenga una capacidad real de participar en el acto comunicativo, más allá de la recepción o consumo de la información. No existen comentarios, respuestas ni hay interacción con los usuarios, a pesar de estar dentro de un universo digital cuya tecnología lo permite. Con todo y del mismo modo que mencionábamos para los medios tradicionales, los medios 1.0 tienen un enorme espacio de utilidad porque representan parte del consumo de información que llevan a cabo todo tipo de públicos, dentro y fuera de la organización. Entre todas estas herramientas podemos destacar las siguientes:

9.1. Web corporativa y web de crisis (*dark site*)

Ambas son necesarias y complementarias, aunque pueden utilizarse de forma aislada. En principio, cualquier tipo de organización debe prever en su plan de crisis una web paralela (*dark site*) que se active de forma automática cuando llega la crisis, haciendo desaparecer todo contenido comercial y centrándose en los hechos que ocurren. Si no es así, si no existe esta s*ite durmiente*, la web corporativa debe reconstruirse de forma similar para minimizar los posibles ataques por frivolidad que puedan realizársele y aportar toda la información útil a los afectados directa e indirectamente por los hechos. En ambos casos, siguen siendo necesarias como herramientas de referencia inicial para los interesados en los hechos y, por lo tanto, la organización debe manejarlas incorporando los mensajes adecuados en todo momento, así como los elementos de interacción o de contacto con la empresa que se consideren oportunos (correo, teléfono y redes sociales, principalmente).

9.2. Sindicación/RSS y agregadores

Sindicación o RSS (siglas de *Really Simple Sindication*) es un formato basado en el lenguaje XML que permite acceder a contenidos mediante lectores de RSS, unas herramientas expresamente desarrolladas para este fin. De este modo, podemos tener constancia de la actualización de gran cantidad de páginas directamente en nuestro escritorio, cliente de correo o a través de la web, justo al poco de que su autor las haya actualizado. La función de este tipo de servicios es mostrar un sumario o índice con los contenidos y noticias que se han publicado un sitio web,

sin necesidad siquiera de entrar a él. Estas herramientas permiten distribuir ordenadamente el contenido y convertirse en una fuente especializada dentro del ruido del ambiente propio de este tipo de situaciones, aunque sea de forma subsidiaria o, al menos, complementaria, respecto de otras herramientas de comunicación más masivas.

A esta función puede añadirse una opción más completa, la de los *agregadores*, que articulan todas las novedades de las webs elegidas por los usuarios y los sitúan ordenadamente en una misma plataforma, donde pueden verse todas las actualizaciones (Storify/Scoop.It!, Flipboard…). Su uso está cada vez más generalizado como verdaderas comunidades donde se recibe información de calidad y de primera mano.

Además de estas herramientas, existen otras más tradicionales, pero que pueden tener su utilidad en determinadas circunstancias. Entre ellas, la favorita puede ser el correo electrónico, que no deja de ser una herramienta propia de internet, pero cuya concepción y manejo lo sitúan en un contexto ligeramente anterior al actual y alejado del mundo dialógico. De hecho, gran parte de la población joven llega a considerarlo una herramienta anticuada.

10. Herramientas 2.0

Nos referimos en este punto a los instrumentos digitales que permiten la interacción y la retroalimentación, y que, por ello, suponen un paso más en el nivel de comunicación real entre organizaciones y personas. Pocas dudas existen sobre la necesidad de usar herramientas 2.0 o sociales en todas las fases de la gestión de una crisis desde los primeros estadios, como aseguran

Pang, Hassan y Chong (2014): «Organizations that are sensitive to changes and usage of technology and the internet constantly use Twitter, blogs, mobile phones and other social network tools to spread the news of the crisis».

Derania y Naidua (2016), entre otros muchos, consideran imprescindibles estas herramientas, y aseguran que «el papel de los medios sociales como plataforma de comunicación durante una crisis es importante e inevitable [...] y pueden representar una de las principales estrategias de comunicación de crisis durante un desastre». Estudios recientes —como los de Lecenciuc y Nagy (2008)— muestran cómo los diferentes tipos de medios sociales son importantes para asegurar una eficaz gestión de la crisis, gracias a su capacidad de proporcionar la información correcta en el momento oportuno a las personas adecuadas. Cho y Park (2013) aseguran que «social media can be one of the primary crisis communication strategies during a disaster». De hecho, no existe la opción de que las empresas puedan desaparecer de este universo comunicativo porque en él se encuentra la totalidad de los públicos implicados y porque es una fuente de información con una importancia creciente para todos ellos. En este mismo sentido, la investigación Cricorm[12] concluyó con afirmaciones tan sólidas como las siguientes:

> «[...] the mayority of the organizations thinks that social media offer better Access to specific target groups, alow quick and up—to—date communication and help to understand the concerns an questions of

12. El proyecto CriCorm, auspiciado por la Health Programme of the European Union, fue desarrollado por instituciones de Italia, Alemania, España y Portugal (2012-2015) para establecer nuevos canales y protocolos de actuación en situaciones de emergencias sanitarias en la Unión Europea. La información fundamental se encuentra en la siguiente web: http://www.publichealthcrisis.eu/cricorm/

> the public. Nevertheless, the organizations fear unpredicable consequences. The mayority is afraid that post and discussions on social media get beyond control and lead to misinformations— this may explanin the low use of social media tolos during health emergencies».

Por todo lo apuntado, las herramientas 2.0 —en especial las redes sociales— van adquiriendo un espacio más amplio en la gestión de información de crisis, gracias su enorme potencial, no solo para generar información rápidamente, sino también para localizarla, como confirma White (2012): «Through social media applications information can be exchanged, collected, aggregated and disseminated in a split second». Gracias a ello, superan el rol únicamente difusor de las herramientas más tradicionales, otorgando una posición más activa y abierta a la organización, una situación nueva para los gestores que, sin embargo, no deben ver con alarma este cambio de paradigma, sino que deben asumirlo como el reto estimulante que es. Coombs (2012a) lo recuerda asegurando que «social media is about interaction and control, not being fed information».

Por ello, parece algo evidente que no hay marcha atrás en esta cuestión y que todas las organizaciones que no han entendido que los medios sociales son imprescindibles en toda gestión de comunicación han sido duramente criticadas y han empeorado su imagen y reputación tanto durante como después de los hechos.[13]

13. Hay una enorme cantidad de ejemplos en este sentido: Malaysia Airlines y la desaparición de su vuelo MH370 (2014), el hundimiento del crucero Costa Concordia (2010), los ataques virtuales a Taco Bell (2013) o Domino's Pizza (2009) o la tan mencionada crisis de BP en el Golfo de México (2010). Todas estas marcas optaron por el silencio en sus medios sociales antes de enfrentar en ellos las posibles respuestas y la interacción con los públicos que demandaban información. Todas obtuvieron una contestación social muy negativa.

El potencial de los medios sociales es creciente, ya que su uso se acrecienta en la medida en la que crecen tres factores íntimamente unidos: el consumo de internet, el uso de la telefonía móvil y la venta de teléfonos inteligentes.[14] Según los datos de multitud de informes, el móvil se ha convertido en una parte tan relevante de nosotros, que un 11 % de los usuarios en el mundo no podría vivir sin él, ni siquiera durante una hora. De hecho, un 16 % lo tiene en la mano o en la cama (y un 55 % en la mesilla), un 37 % lo utiliza para enviar mensajes en reuniones, un 32 % lo consulta en medio de conversaciones y en el 20 % de los casos nos sirven para espiar. Así, todos estos datos nos obligan a aprovechar la alta capacidad de penetración de estas herramientas para incrustarlas aún más si cabe dentro de nuestro plan de comunicación de crisis.

Además de la generalización de su uso, las herramientas 2.0 tienen otras ventajas irrenunciables y muy prácticas: pueden, por ejemplo, convertirse en las fuentes de información principal cuando otras herramientas se colapsan por su uso desmesurado,

14. Según varios informes, como el de Telefónica (2017). *La sociedad de la información en España* 2016, Madrid, Ariel (https://www.fundaciontelefonica.com/2017/02/24/sie-2016-tendencias-internet); Distrendia (2016). *Informe 2016 movile en España y en el mundo* (http://www.amic.media/media/files/file_352_1050.pdf); Key 2005-2016 ICT Data for the world. ITU Statistics. 2016., IDC, *Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker* 1Q16 (http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS41216716); IDC, Worldwide Quarterly Tablet Tracker 2Q16 (http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS41632416); IDC, *Worldwide Quarterly Tablet Tracker forecast*: (http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS41447216); Flurry Analytics, (http://flurrymobile.tumblr.com/post/136677391508/stateofmobile2015); *Worldwide Mobile Applications Forecast 2016-2020 Press Release*: (https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS41240816); *The App Date: 6.º Informe sobre el Estado de las Apps en España 2015* (http://www.theappdate.es/6o-informe-sobre-el-estado-de-las-apps-en-espana-2015/).

algo que es frecuente en situaciones de gravedad.[15] Además, los datos de estas herramientas suelen estar disponibles casi al instante y pueden combinarse con informes de medios de comunicación geográficamente codificados y fuentes de datos tradicionales para mejorar la calidad de la información de los ciudadanos implicados, de tal forma que puedan tener mejor capacidad de respuesta a lo que está sucediendo (esta posibilidad se aplica generalmente a situaciones de desastres naturales). Y, por supuesto, tienen ventajas indudables propias de su naturaleza, como su capacidad para ofrecer una versión directa de lo que está ocurriendo con un contacto más humano y personal, y hacerlo a través de una alta capacidad de viralización.

Por todo ello, su papel en contextos de crisis es cada vez más determinante, como explica Wendling (2013), quien le otorga un papel decisivo: «[...] social media are increasingly used to convey information during crisis to send warnings, to conduct situational awareness, and even to catalyse action and sustain dialogs and feedback loops among public authorities, volunteer groups, the business sector and citizens». Por todas estas razones, las compañías no deben escatimar esfuerzos en su uso y deben trabajar activa y coordinadamente con varias herramientas sociales a la vez o, al menos, con las principales. No resulta suficiente centrarse en una sola herramienta, despreciando o desaprovechando el potencial del resto de opciones. Derania y Naidua (2016) lo resumen bien: «An important strategy in managing a crisis is the use of various types of social media in order to communicate with the public to convey current information about an issue or crisis

15. Como ocurrió en las inundaciones en Queensland (Australia), cuando la página oficial de Facebook sirvió de medio para compartir información cuando las webs se colapsaron por el intenso tráfico.

in the fastest and easiest way while building and maintaining the trust of and relationships with the stakeholders».

Dentro de estas herramientas 2.0 debemos referirnos, al menos, a tres categorías principales:[16] los blogs (internos y externos), las redes sociales y la mensajería electrónica.

10.1. Blog

Aunque los blogs son herramientas con cierta antigüedad, lo cierto es que han ido evolucionando y, con ello, han mantenido cierta relevancia como instrumentos de comunicación interna y externa para las organizaciones, por lo que su uso también debe ser relevante en escenarios de crisis. Para algunos se han convertido, incluso, en una herramienta clave, ya que permiten alcanzar a todo tipo de audiencias, no solo generales, sino sobre todo especializadas, lo que en determinadas situaciones puede ser más útil: equipos sanitarios y de emergencias, voluntarios, trabajadores, directivos, etc. Los blogs permiten crear comunidad sin sacrificar nada del contenido y, también, hacerlo sobre públicos especializados o genéricos, utilizando todo tipo de recursos multimedia, iguales o similares a los utilizados desde los otros recursos que la organización ha puesto en marcha. Permiten, como es

16. Al margen de estos instrumentos que podemos considerar primordiales, podemos referirnos a otros que deben considerarse complementariamente. Internamente, por ejemplo, es necesario valorar el uso de la intranet (Intranet Social, Portal del Empleado…) y, externamente, tanto los comentarios de las noticias de los medios de comunicación en línea como, en un lugar especialmente relevante, los diferentes foros en línea (en concreto los más populares entre la población o en el sector correspondiente), puesto que son lugares donde se crean comunidades muy relevantes de opiniones, que pueden tener impacto en determinados *stakeholders* de la organización.

natural, todo tipo de contenido y son eficaces en la medida en la que se actualicen de forma constante y se respondan rápidamente los comentarios de la comunidad.[17]

10.2. Redes sociales

La idea de partida es muy clara: «organizations no longer have a choice about whether to integrate social media into crisis management; the only choice is how to do so» (Jin; Liu; Austin, 2014). Así de explícito, así de tajante. Las redes sociales ya no son una opción en la gestión de crisis, sino una obligación. Pero esta certeza debe completarse con otra consideración no menos decisiva: la importancia de las redes sociales en la gestión de una crisis se mide no solo por su utilidad para las marcas, sino, y especialmente, por su utilidad para sus públicos. Es importante concebirlo de este modo porque entender que debe existir un beneficio mutuo permite que este se multiplique.

El uso de las redes sociales en situaciones de crisis deriva de su uso masivo y creciente a todos los niveles. Así lo muestran los informes, entre otros, de la IAB[18] (2016), según los cuales, en España, un 100 % de la población conoce Facebook y un 81 % de los internautas entre 16-55 años utilizan redes sociales —lo que representa más de 15 millones usuarios para el país. Si nos move-

17. Es útil recordar actuaciones como la ocurrida tras el estallido de las bombas en el Maratón de Boston de 2013, momento en el cual *The Boston Globe* convirtió temporalmente su página web en un blog en vivo que mostraba tuits de autoridades gubernamentales, medios de comunicación y ciudadanos. Demostraba, así, la utilidad de este tipo de formatos en situaciones de enorme gravedad.

18. <http://w ww.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/04/IAB_EstudioRedesSociales_2016_VCorta.pdf>

mos en el terreno del tiempo de consumo diario, las cifras confirman este protagonismo. Los internautas reconocen que pasan 4 horas y 23 minutos en Facebook y 2 horas y 52 minutos en Twitter cada día. Si vamos un poco más allá, utilizando datos del mismo estudio, descubrimos que el 31 % de los encuestados asegura que «la presencia en redes sociales aumenta la confianza en una marca», algo que también confirman Shuhada y Prashalini (2016):

> «As a conclusion, the impact of utilizing social media as a communication platform during an organization's image and reputation is considerable and can build trust and positive relationships among its stakeholders. Using social media during a crisis not only benefits the affected public but is also of advantage to the organisation itself».

Estas plataformas permiten dar a los usuarios una visión directa de los hechos—sin intermediarios—, una visión instantánea y fácilmente actualizada, y desde una perspectiva descentralizada de la información, llegando adonde está la gente. Permiten, además, un contacto más humano y, por lo tanto, más emocional, sin perder capacidad de alcance y siempre con una elevada capacidad de viralización. Pero más allá de estas características generales, las principales redes merecen un comentario más sosegado. En concreto: Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

10.3. Facebook

Es, con diferencia, la red social más popular del mundo con más de 2.000 millones de usuarios únicos al mes; es decir, casi la tercera parte de la población del mundo se conecta regularmente a ella para muy tareas diferentes. Sin duda, su principal virtud es su abrumadora presencia en una parte enorme —y creciente—

del planeta. Este aspecto cuantitativo es clave en su idoneidad como recurso para las organizaciones, que, en situaciones delicadas, debe potenciar el alcance de sus mensajes usando las herramientas que tengan mayor presencia social.

Facebook, además, presenta una configuración idónea para construir la comunidad alrededor de una marca, algo decisivo en las crisis en las que se necesita, a la vez, una plataforma sencilla, activa y con posibilidad de comentar y participar de forma colectiva, y de un modo amable y reconocible. Esto ayuda a potenciar el *engagement* entre los *stakeholders* y la organización.

A esto debemos añadir que Facebook —y también otras redes— se usa cada vez más como un modo complementario o incluso principal para estar al día de las noticias. Lo aseguran datos como los de Reuters (2016): «[...] la mitad (51 %) de nuestros encuestados dice que usa las redes sociales como fuente de noticias cada semana. Alrededor de uno de cada diez (12 %) dice que es su fuente principal. *Facebook* es, de lejos, la red más importante para encontrar, leer / ver y compartir noticias».

Muchas organizaciones incluyen una serie de recomendaciones, protocolos o guías para utilizar esta herramienta. La de la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo),[19] resulta particularmente interesante, pues reconoce que su página de Facebook se convierte en un valor «incalculable» en una crisis y aporta una serie de consejos sobre su uso. Entre ellos, el más importante es que esta página debe tratarse como un canal de comunicación principal, por lo que cualquier declaración e información publicada en otros canales debe publicarse en Facebook y actualizarse paralalemante. Esta asociación reconoce que es

19. Disponible en https://www.iata.org/publications/Documents/social-media-crisis-guidelines.pdf

un canal muy útil «para interactuar directamente con los clientes en una crisis, por ejemplo, al responder a sus preguntas o inquietudes en tiempo real» y que, por ello, «las conversaciones en la página de Facebook deben ser monitoreadas y debe existir una política establecida para responder a los comentarios, o para corregir cualquier información errónea o declaraciones incorrectas que se publican». Todas estas recomendaciones pueden fácilmente extrapolarse a gran cantidad de organizaciones y marcas.

10.4. Twitter

Es una herramienta muy útil, en especial para que la organización difunda de forma directa la información. Su alcance (cerca de 400 millones de usuarios únicos) la convierte en un arma relevante para ciertas esferas de la población, como los milenials (el 81 % revisan su cuenta al menos una vez al día). Esto explica que su potencial sea estudiado en innumerables investigaciones y proyectos.[20]

Es imprescindible que la compañía utilice Twitter como fuente oficial y directa. Twitter, organizado a partir de las unidades temáticas gracias a los *hashtag* seleccionados, permite difundir de primera mano y de forma ordenada, a través del *timeline*, la nueva información que va conociendo, usando la forma escueta a la que obliga esta plataforma de *microblogging*. De la misma forma, es posible publicar todo tipo de contenidos y formatos en cualquier momento.

20. Como el proyecto EPIC (http://epic.cs.colorado.edu/), mediante el cual se pretende concienciar durante las crisis a través de esta red social. En su cuenta oficial de Twitter (@epiccolorado), muestran los avances de su investigación tratando de analizar crisis recientes y de extraer de ellas información útil sobre cómo se utiliza twitter en situaciones de crisis. Existen otros como US FEMA, Twitcident, etc.

Tampoco podemos obviar la estrecha vinculación de Twitter con los medios de comunicación tradicionales. De hecho, parte del peso específico de esta red social descansa en su capacidad para acoplarse como fuente secundaria de estos medios, como recuerdan Schultz y otros (2011): «[...] although people still talk more about newspaper articles, tweets had the most positive effect on secondary crisis communication and reactions». Así pues, este parece ser uno de los papeles reservados a Twitter en situaciones de crisis: una pantalla paralela a lo difundido por los medios de comunicación más clásicos. Este contacto directo debe extenderse a la involucración de los diferentes actores relevantes en la audiencia, como gestores de la crisis o como transmisores de los mensajes. Hablamos, principalmente de líderes de opinión, a los que se puede citar, etiquetar o responder.

Además de ayudar a constituirse como un agente emisor de mensajes, Twitter posee una interesante capacidad de mostrarse como una herramienta de monitoreo de la realidad a varios niveles.[21] En este sentido, los profesionales tienden a diferenciar tres tipos de seguimientos complementarios: el seguimiento de cuentas oficiales (sobre todo, de la propia empresa), el seguimiento centrado en asuntos concretos (sobre todo a partir de *hashtags*) y las alertas (que permiten suscribirse a una serie de organizaciones[22] para recibir sus alertas en situaciones de crisis).[23]

21. Según puede observarse en este enlace: http://spinsucks.com/communication/implement-measure-peso-model/

22. En España, solo la Policía Nacional (@policia).

23. Estos tuits críticos enviados por la organización se entregarán de manera instantánea a sus suscriptores en forma de notificación *push* o de mensaje de texto, y estos suscriptores podrán visualizar su información obligatoria. Además de enviarse directamente a los teléfonos de los suscriptores, las alertas de Twitter están diseñadas para llamar la atención, ya que se destacan del resto de tuits en la cronología de los seguidores, y en twitter.com y en las aplicaciones móviles de Twitter.

Como pocas herramientas, Twitter permite estar presente no solo en el propio perfil (o en uno oculto que se active en situaciones de crisis), sino en otros, en los lugares en los que está teniendo lugar la conversación más relevante para los hechos. La fusión con otras herramientas como Periscope, incrementa su valor como plataforma para la transmisión de acontecimientos en directo, una ventaja cada vez más solicitada por las audiencias en todo tipo de situaciones informativas.

10.5. Instagram

El crecimiento de esta red, nacida en 2010 para ser una red social para compartir imágenes y adquirida por Facebook dos años después, ha sido vertiginoso en los últimos años, superando porcentualmente al resto de plataformas, especialmente entre los públicos más jóvenes. En la actualidad, posee más de 700 millones de usuarios activos al mes, la mayor parte mujeres (un 68 %).[24] Para gran parte de la población —sobre todo, los más jóvenes—, Instagram es su primera red social y la tendencia va hacia un crecimiento exponencial en los próximos años. De hecho, según un estudio de emarketer.com,[25] la cifra de seguidores llegará a 927 millones en 2021 (un 30 % de los usuarios totales de redes sociales), un crecimiento que no podrá seguir ninguna otra red. Esto la convierte en un recurso de enorme potencial. Además, su perspectiva únicamente visual, la convierte en un instrumento que se adapta muy bien al consumo de los

24. https://blog.hootsuite.com/es/lista-completa-de-estadisticas-de-instagram/
25. Citado en https://www.businessinsider.es/futuro-redes-sociales-espana-instagram-triplicara-usuarios-twitter-2021-184134

nativos digitales y que complementa perfectamente el consumo que el conjunto de audiencias realiza en el resto de plataformas.

10.6. YouTube

Los más de 1.000 millones de usuarios activos de esta red lo utilizan, fundamentalmente, como un enorme repositorio de vídeos de personas y organizaciones, aunque ha añadido recientemente sus posibilidades de transmisión en directo.[26] Gracias a los canales de suscripción y, en especial, a la posibilidad de cualquier usuario de conocer las tendencias en la propia plataforma, es posible que la organización pueda utilizarla como un canal directo y relevante para transmitir información a una audiencia muy amplia. La especial naturaleza audiovisual —que, como hemos afirmado en este mismo capítulo, debe ser una de las claves en los mensajes de las marcas— le aporta una dosis de alcance, cercanía y asimilación que no deben desaprovecharse en la transmisión de los principales mensajes de la institución.

Más allá de las posibilidades de cada una de las plataformas descritas, lo cierto es que su uso es imprescindible en contextos de crisis. Por ello, muchas organizaciones cuentan con un protocolo de uso, unas directrices, que incluyen no solo la descripción de los objetivos que hay que alcanzar con estas herramientas, sino también los mensajes concretos que deben publicarse en función de cada uno de los escenarios[27] (lo que algunos deno-

26. A lo que habría que añadir YouTubeTV, como plataforma de canales de televisión.

27. La IATA incluye, por ejemplo, en sus *Crisis Guidelines* los tres primeros tuits que debe publicar la compañía aérea afectada por un accidente de sus aviones: 1. «#(flight number)alert. We are investigating reports of an incident involving

minan «what to do in case of…»). Todo ello, acompañado —si es posible— de un adecuado entrenamiento de los profesionales que han de gestionarlo.

Este protocolo concreta y extiende las normas de comportamiento más habituales para el conjunto de las redes sociales, y a las que se refieren Pang, Abul Hassan y Chong (2014) cuando resumen las principales aportaciones de los expertos que más han escrito sobre estas cuestiones y que pueden ser útiles para cualquier escenario de gravedad:[28]

- Identificar a los *stakeholders*, a los líderes de opinión y las redes sociales relevantes.
- Identificar los *influencers* independientes que pueden moldear las actitudes de la audiencia (Freberg y otros, 2011).
- Integrar las principales redes sociales en los planes de gestión de *stakeholders* (González-Herrero, Smith, 2008; Palenchar, Veil, 2011).
- Entender de qué modo usar eficazmente las herramientas de las que las audiencias disponen (DiStaso y otros, 2011; Lovejoy y otros, 2012).
- Participar en una comunicación dialógica con los *stakeholders* (Jim; Liu, 2010).

flight xxx (origin)»; 2. «#(flight number)alert. (Airline) confirms flight xxx (origin) to (destination) involved in an accident at (location). Response teams being mobilized. More information will follow»; y 3. «#(flight number)alert. Media Statement 1 – (flight number) accident. Released at (time,date). (Link to statement published on company website)».

28. Conviene recordar las recomendaciones de Xavier Colomés sobre cómo se gestiona una crisis en las redes sociales: http://www.top-rankin.com/como-gestionar-una-crisis-en-redes-sociales-social-media/

10.7. Mensajería electrónica

La mensajería electrónica reúne un conjunto de herramientas cuya finalidad es la de enviar mensajes directos entre usuarios, pero esta definición se ha quedado corta para sus actuales posibilidades y su elevada penetración. Solo una de estas herramientas, WhatsApp, cuenta con más de 1.000 millones de cuentas y, la suma de las cuatro principales aplicaciones, alcanza casi los 3.000 millones de personas en todo el mundo. Gran parte de la población conectada utiliza con asiduidad WhatsApp, Messenger, Viber, Line, Telegram, Signal o WeChat (así como otras de uso para mercados locales). Solo por esta razón, resulta imprescindible contar con ella en tanto que instrumento útil en la gestión de crisis.

Pero hay más datos que las avalan. En especial, el hecho de que en los últimos años estas herramientas hayan logrado traspasar el ámbito de lo privado para situarse como una herramienta de utilidad para las marcas, algo que se ha ido produciendo con cierta nitidez desde el año 2016. Según datos que ofrece Telefónica (2016), «los usuarios empiezan a considerar esta herramienta en su relación ordinaria con las empresas». Por una parte, ya un 59,8 % de los internautas la utiliza con fines laborales, para comunicarse con compañeros de trabajo —dato que refleja que empieza a verse como una herramienta más de comunicación laboral. Y, por otra parte, el 37,4 % de los internautas ya se han comunicado con empresas y negocios utilizando este canal. Una cifra un poco más alta —en concreto, el 38,2 %— afirma que le gustaría comunicarse con empresas y negocios utilizando la mensajería instantánea. Estos datos muestran que usar la mensajería en las relaciones dentro de las empresas y para la comunicación entre empresas y usuarios es ya una realidad. Además, se trata de

una tendencia global que se presenta en otros lugares del planeta. Por ejemplo, el 65 % de los internautas en Estados Unidos desea poder comunicarse mediante sistemas de mensajería también con las empresas.

Al igual que sucede con la mayoría de las nuevas tendencias, dependiendo del segmento de edad, existe una gran diferencia de aceptación y, una vez más, son los más jóvenes los que más rápido las adoptan. Según este patrón, entre los usuarios de edades comprendidas entre los veinte y los veinticuatro años, el porcentaje de internautas que utiliza la mensajería instantánea para comunicarse con compañeros con fines laborales se eleva hasta el 73,7 %. Además, más de la mitad de los internautas en estas edades —en concreto el 52,3 %— ya se comunica con empresas y negocios por medio de este canal. Este mayor porcentaje de adopción entre los más jóvenes viene a mostrar un potencial de crecimiento de este modelo de relación entre usuarios y empresas durante los próximos años.

Por todo lo apuntado, parece obligado considerar una necesidad estratégica aprovechar estas herramientas de tan elevada implantación social en la gestión de la crisis, con el único límite —presumible— de la cantidad de información que puede trasladarse de modo eficaz o la percepción de invasión de la intimidad que pueden demandar algunos usuarios. Luis Serrano[29] (2015), experto en gestión de crisis en la consultora Llorente y Cuenca, destaca algunas de las posibilidades que pueden aplicarse en este caso a WhatsApp, pero que son igualmente extensibles a otras herramientas de mensajería electrónica. Serrano destacaba

29. http://saladecomunicacion.llorenteycuenca.com/paises/whatsapp-herramienta-de-influencia-y-reputacion-en-situaciones-de-crisis [Fecha de consulta: junio de 2017].

como uso principal su potencial para coordinar a las personas interesadas en su gestión, gracias a los *chats de coordinación*, grupos que permiten una rápida difusión de información, el envío de archivos adjuntos, fotografías, vídeos, audios, dosieres, enlaces o geoposicionamiento. Además, su uso puede orientarse a crear *grupos de aliados* a la organización, a los que remitirles información de valor de forma cotidiana. Esta relación —asegura Serrano— mejora la gestión de crisis, como ocurre en algunos cuerpos de seguridad del Estado, que se relacionan de esta forma con los periodistas especializados en sucesos. Gracias a estos grupos, se agiliza mucho el proceso, se debate, se intercambian y contrastan informaciones, y se envían documentos.[30]

Esta herramienta puede convertirse, también, en un *canal de difusión* ágil con los medios de comunicación —algo que no solo debe entenderse necesario para situaciones de gravedad, sino también de forma ordinaria. Además, crear grupos puede trasformase en una opción de escucha activa sobre lo que los *stakeholders* opinan de la compañía y de la propia crisis, gracias a su *feedback* instantáneo. Dentro de esta retroalimentación podrán recogerse, incluso, los aspectos negativos de la propia gestión (ideas que pueden ser muy útiles en el desarrollo de las siguientes etapas).

Dentro de WhatsApp, hay que reconocer la importancia no solo de los grupos, sino también de las listas de distribución,

30. Es obligado referirse al servicio BBC's Ebola WhatsApp, con el que la compañía británica decidió contribuir a combatir el posible contagio del Ébola entre la población, informándoles y explicándoles todos los datos que pudieran ser de utilidad. Su objetivo, según sus palabras, fue el siguiente: «The service will provide audio, text message alerts and images to help people get the latest public health information to combat the spread of Ebola in the region. Content will be limited to three items a day, and the service will be in English and French». Pueden encontrarse más datos en el siguiente enlace: https://melissaagnes.com/lessons-bbcs-ebola-education-initiative-via-whatsapp/

que devienen útiles para enviar información a un grupo de personas limitado (hasta 256 por ahora) y de forma unidireccional (no existe posibilidad de comunicación entre las personas del grupo y, de hecho, los destinatarios no saben quién más está en el grupo, con lo que, de paso, se preservan los números de teléfono de los miembros). Hay que recordar que la aplicación impone la restricción de que solo recibirán los mensajes de estas listas de difusión aquellas personas que tengan el número de móvil del que lo envía entre sus contactos. Si no es así, no les llegará nada.

Pero WhatsApp no es, en absoluto, la única opción. De hecho, en los últimos años, se está incrementando el uso de otras aplicaciones, especialmente el de Telegram, que presenta ciertas ventajas (la principal de ellas, la seguridad interna). Además, tiene enormes posibilidades de conversaciones privadas y de autodestrucción de los mensajes. Por si fuera poco, no existe la limitación de la necesidad de conocer el número de teléfono de otros miembros.

Gracias a estas y a otras ventajas, Telegram (con más de 100 millones de usuarios activos al mes), puede utilizarse en situaciones de gravedad, tanto a través de sus chats como de la construcción de canales privados o, sobre todo, públicos. Estos canales, que permiten que cualquier persona pueda inscribirse y recibir información de primera mano, son muy sencillos de utilizar por parte de organizaciones y marcas, ya que basta con que un administrador publique una información para que la notificación llegue a todos los inscritos en el canal. Además, no es necesario que los miembros del grupo conozcan las identidades y los números de teléfono de los inscritos, con lo que las posibilidades de difusión son mayores (eso sí, solo los administradores pueden escribir).

Bibliografía

Avery, E. J.; Kim, S. (2009). «Anticipating or Precipitating Crisis? Health Agencies May Not be Heeding Best Practice Advice in Avian Flu Press Releases». *Journal of Public Relations Research,* vol. 21, n.º 2, págs. 187-197.

Becker, K. (2004). «Where is visual culture in contemporary theories of media and communication». *Nordicom Review*, vol. 25, n.º 1-2, págs. 149-158.

Chase, W. H. (1984). *Issue management: Origins of the future*. Stanford: Issue Action Publications.

Cayón Nieto, A. (2009). «Comunicación de crisis en el marco de la preparación ante la pandemia de influenza en México: revisión de conceptos y estrategias». *Revista de Administración Sanitaria*, vol. 7, n.º 3, págs. 501-516.

Cassa, C. A.; Chunara, R.; Mandl, K.; Brownstein, J. S. (2013). «Twitter as a Sentinel in Emergency Situations: Lessons from the Boston Marathon Explosions». *PLOS Currents Disasters*. Jul. 2. Edition 1.

Chew, C.; Eysenbach, G. (2010). «Pandemics in the Age of Twitter: Content Analysis of Tweets during the 2009 H1N1 Outbreak». *PLoS ONE,* vol. 5, n.º 11, págs. 1-13.

Cho, S. E.; Park, H. W. (2013). «Social Media Use during Japan's 2011 Earthquake: How Twitter Transforms the Locus of Crisis Communication». *Media International Australia Incorporating Culture and Policy*, vol. 149, pág. 28.

Coombs, W. T. (2012a). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding* (3.ª ed.). Los Angeles: Sage.

Coombs, W. T. (2012b). Parameters for Crisis Communication. In W. T. Coombs y S. J. Holladay (eds.), *The handbook of crisis communication* (1.ª ed., págs. 17-53). Chichester, Reino Unido: Wiley-Blackwell.

Coombs, W. T.; Holladay, S. J. (2012). *The handbook of crisis communication* (1.ª ed.). Chichester, Reino Unido: Wiley-Blackwell.

Covello, V. T. (2003). «Best Practices in Public Health Risk and Crisis Communication». *Journal of Health Communication,* vol. 8, n.º 5, págs. 5-8.

Craig, A. T.; Kasai, T.; Li, A.; Otsu, S.; Khut, Q. Y. (2010). «Getting back to basics during a public health emergency: a framework to prepare and respond to infectious disease public health emergencies». *Public Health*, vol. 124, n.º 1, págs. 10-13. Barcelona: Elsevier.

Crouse Quinn, S.; Thomas, T.; McAllister, C. (2008). «Lessons from the 2001 Anthrax Attack. A Conceptual Model for Crisis and Emergency Risk Communication». En: Seeger, M. W.; Sellnow, T. L.; Ulmer, R. R. (eds.), *Crisis Communication and the Public Health* (págs. 23-42). Cresskill, NJ: Hampton Press.

Deloitte (2014). «Global survey on reputation risk» [texto en línea]. [Fecha de consulta: 4 de marzo de 2017]. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk %20survey %20report_FINAL.pdf>

Derania, S.; Naidua, P. (2016). «The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform During a Crisis Within The Oil Industry». *Procedia Economics and Finance* 35, págs. 650-658. Barcelona: Elsevier.

DHHS (2002). *Risk Communication Guidelines for Public Officials* [texto en línea]. [Fecha de consulta: 10 de enero de 2018]. <http://www.hhs.gov/od/documents/RiskCommunication.pdf>

Ding, H.; Zhang, J. (2010). «Social Media and Participatory Risk Communication during the H1N1 Flu Epidemic: A Comparative Study of the United States and China». *China Media Research*, vol. 6, n.º 4, págs. 80-90.

Distaso, M. W. y otros (2015, junio). «Managing a health crisis on Facebook: How the response strategies of apology, sympathy, and information influence public relations». *Public Relations Review*, vol. 41, n.º 2, págs. 222-231.

ECDC (2012). *Communication on immunisation - Building trust*. Stockholm: European Centre for Disease Prevention and Control.

EFSA (2012). *When Food is cooking up a storm. Proven Recipes for Risk Communications*. [texto en línea]. [Fecha de consulta: 5 de diciembre de 2017]. <www.efsa.europa.eu/riskcomm>

Fahmy, S.; Bock, M. A.; Wanta, W. (2014). *Visual communication theory and research: A mass communication perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communications a casebook approach* (4.ª ed., 1. Indian reprint ed.). Nueva York: Routledge.

Freberg, K.; Graham, K.; Mcgaughey, K; Freberg, L. (2011). «Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality». *Fuel and Energy Abstracts*, vol. 37, págs. 90-92.

Fronz, C. (2011). *Strategic Management in Crisis Communication. A multinational Approach*. Hamburgo: Diplomica Verlag GmbH.

Gesualdo, F.; Romano, M.; Pandolfi, E.; Rizzo, C.; Ravà, L.; Lucente, D.; Tozzi, A. E. (2010). «Surfing the web during pandemic flu: availability of World Health Organization recommendations on prevention». *BMC Public Health,* vol. 10, págs. 561-568.

Grunig, J.; Repper, F. (1992). «Strategic Management, Publics, and Issues». En Grunig, J. (ed.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale (EE. UU.), Lawrence Erlbaum Associates, págs. 117-157.

González-Herrero, A.; Smith, S. (2008). «Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises» [artículo en línea]. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 16, n.º 3, págs. 143-153. [Fecha de consulta: 5 de marzo de 2017]. <https://ssrn.com/abstract=1209231 or http://dx.doi.org/10.1111/j.1468—5973.2008.00543.x>

Hansen, J. C.; Carpentier, J. P. (2009). «Preparing staff for the swine flu pandemic: Information and communication channels». *Journal of Communication in Healthcare,* vol. 2, n.º 4, págs. 316-327.

Heath, R. L. (2006). «Best Practices in Crisis Communication: Evolution of Practice through Research». *Journal of Applied Communication Research*, vol. 34, n.º 3, págs. 245-248.

Horney, J. A.; Moore, Z.; Davis, M.; MacDonald, P. D. M. (2010). «Intent to Receive Pandemic Influenza A (H1N1) Vaccine, Compliance with Social Distancing and Sources of Information in NC, 2009». *PLoS ONE,* vol. 5, n.º 6, págs. 1-7.

Hosseini, S. H.; Gholami, J.; Ashoorkhani, M.; Majdzadeh, R. (2011). «Lessons Learned from H1N1 Epidemic: The Role of Mass Media in Informing Physicians». *International Journal of Preventive Medicine*, vol. 2, n.º 1, págs. 32-37.

Howard, A. F.; Bush, H. M.; Shapiro, R. M.; Dearinger, A. (2012). «Characteristics of Kentucky local health departments that influence public health communication during times of crisis: information dissemination associated with H1N1 novel influenza». *Journal of Public Health Management and Practice: JPHMP,* vol. 18, n.º 2, págs. 169-174.

Jin, Y.; Pan, A. (2010). «Future Directions of Crisis Communication Research: Emotions in Crisis». En: Coombs, T.: *Handbook of Crisis Communication*. Oxford, Reino Unido: Blackwell Publishing Ltd.

Jin, Y.; Liu, B. F.; Austin, L. (2014). «Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses». *Communication Research*, vol. 41. Nueva York: SAGE.

Liu, B. F.; Fraustino, J. D. (2015). «Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development». *Public Relations Review*, vol. 40, págs. 543-546.

Lovejoy, K.; Waters, R.; Saxton, G. D. (2012). Engaging Stakeholders through Twitter: How Nonprofit Organizations are Getting More

Out of 140 Characters or Less. *Public Relations Review,* vol. 38, n.º 2, págs. 313-318.

Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Novak, J. M.; Barrett, M. S. (2008). «Tracking the Anthrax Story. Spokespersons and Effective Risk/Crisis Communication». En: M. W. Seeger, Sellnow, T. L.; Ulmer, R. R. (eds.), *Crisis Communication and the Public Health*, págs. 43-56. Cresskill, NJ: Hampton Press.

Paek, H. J.; Hilyard, K.; Freimuth, V.; Barge, J. K.; Mindlin, M. (2010). «Theory-Based Approaches to Understanding Public Emergency Preparedness: Implications for Effective Health and Risk Communication». *Journal of Health Communication,* vol. 15, n.º4, págs. 428-444.

Palenchar, M. J.; Heath, R. L. (2007). Strategic risk communication: Adding value to society. *Public Relations Review,* vol. 33, n.º 2, págs. 120-129.

Pang, A.; Binte Abul N. B.; Yang Chong, H. A. C. (2014). «Negotiating crisis in the social media environment». *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 19, n.º 1, págs. 96-118

Pandey, A.; Patni, N.; Singh, M.; Sood, A.; Singh, G. (2010). «YouTube as a Source of Information on the H1N1 Influenza Pandemic». *American Journal of Preventive Medicine,* vol. 38, n.º 3, e1-e3.

Park, H.; Reber, B. H. (2010). «Using Public Relations to Promote Health: A Framing Analysis of Public Relations Strategies Among Health Associations». *Journal Of Health Communication,* vol. 15, n.º 1, págs. 39-54.

Reynolds, B.; Seeger, M. W. (2005). «Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model». *Journal of Health Communication,* vol. 10, n.º 1, págs. 43-55.

Rubin, G. J.; Amlôt, R.; Page, L.; Wessely, S. (2009). «Public perceptions, anxiety, and behavior change in relation to the swine flu out-

break: Cross sectional telephone survey». *BMJ* (International Edition), 339(7713), [b2651]. DOI: <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.b2651" 10.1136/bmj.b2651>

Rubin, G. J.; Potts, H. W. W.; Michie, S. (2010). «The impact of communications about swine flu (influenza A H1N1v) on public responses to the outbreak: results from 36 national telephone surveys in the UK». *Health Technology Assessment (Winchester, England),* vol. 14, n.º 34, págs. 183-266.

Schultz, F.; Utz, S.; Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactionsto crisis communication via twitter, blogs and traditional media. [Article]. *Public RelationsReview,* vol. 37, n.º 1, págs. 20-27.

Schwarz, A.; Pforr, F. (2011). «The crisis communication preparedness of nonprofit organizations: The case of German interest groups». *Public Relations Review,* vol. 37, n.º 1, págs. 68-70.

Seeger, M. W.; Reynolds, B. (2008). «Crisis Communication and the Public Health. Integrated Approaches and New Imperatives». En: M. W. Seeger, Sellnow, T. L.; Ulmer, R. R. (eds.), *Crisis Communication and the Public Health* (págs. 3-20). Cresskill, NJ: Hampton Press.

Seeger M. W.; Sellnow, T.; Ulmer, R. L. (eds.) (2002). *Crisis Communication and the Public Health.* Cresskill, NJ: Hampton Press.

Derania, S.; Naidua, P. (2016). «The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform During a Crisis Within The Oil Industry», 7th International Economics y Business Management Conference, 6 y 6 de octubre de 2015. En *Procedia Economics and Finance*, vol. 35, págs. 650-658.

Shih, T. J.; Wijaya, R.; Brossard, D. (2008). «Media Coverage of Public Health Epidemics: Linking Framing and Issue Attention Cycle Toward an Integrated Theory of Print News Coverage of Epidemics». *Mass Communication and Society,* vol. 11, n.º 32, págs. 141-160.

Tankard, J.; Hendrickson, L.; Silberman, J.; Bliss, K.; Ghanem, S. (1991). *Media frames: Approaches to conceptualization and measurement.* Comunicación presentada en la Association for Education in Journalism and Mass Communication, Boston.

Tirkkonen, P.; Luoma-aho, V. (2011). «Online authority communication during an epidemic: A Finnish example». *Public Relations Review,* vol. 37, n.º 2, págs. 172-174.

Van der Weerd, W.; Timmermans, D. R.; Beaujean, D. J.; Oudhoff, J. van Steenbergen, J. E. (2011). «Monitoring the level of government trust, risk perception and intention of the general public to adopt protective measures during the influenza A (H1N1) pandemic in The Netherlands». *BMC Public Health*, vol. 11, págs. 575-575.

Vincos (2017). World Map of Social Network. [texto en línea]. [Fecha de consulta: 5 de abril de 2017]. <http://vincos.it/world-map-of-social-networks/>

Wendling, C.; Radisch, J.; Jacobzone, S. (2013). «The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication». *OECD Working Papers on Public Governance*, n.º 25, OECD Publishing.

White, C. M. (2012). *Social media, crisis communication, and emergency management. UtilizingWeb 2.0 technologies.* Boca Raton, FL: CRC Press.

Wilcox y otros (1989). *Public Relations Strategies and Tactics*, NY, Harper and Row Pub (traducción Española: *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*, Pearson Educación).

Wong, L. P.; Sam, I. C. (2010). «Public sources of information and information needs for pandemic influenza A (H1N1)». *Journal Of Community Health,* vol. 35, n.º 6, págs. 676-682.

Parte II

Modelo de gestión de (NO)CRISIS

Capítulo III
Hablar

Todas las crisis son oportunidades

Carlos Slim, empresario mexicano
y sexta fortuna del mundo

Hablar ya no es una opción para las empresas. Las organizaciones han entendido que su existencia como marcas —en cualquier nivel o dimensión— viene condicionada en buena medida por su capacidad de relacionarse con sus públicos, y esto está íntimamente relacionado con su modo de comunicarse con ellos. De hecho, la gestión estratégica de la comunicación y el *branding* actual entienden que las marcas existen en la medida en la que se comunican con sus públicos. Este escenario es heredero y consecuencia de la sociedad de los intangibles en la que nos encontramos, una sociedad en la que aquello que no podemos tocar, que no es tangible, tiene un valor privilegiado, pero que, de igual modo o precisamente por ello, tiene una importancia decisiva en el valor que la gente asocia a estas marcas (personales, institucionales o de cualquier otro tipo).

En este ámbito, *hablar* significa —entre otras cosas— que el discurso de las organizaciones debe estar presente en la esfera pública como parte natural de su comportamiento corporativo. Significa, también, que debe desaparecer la antigua concepción según la cual las empresas podrían mantener su silencio, que solo romperían cuando les favoreciera de alguna forma. Rotos

tales convencionalismos por la fuerza de los acontecimientos y el avance de la tecnología, las organizaciones no pueden desaparecer de la esfera social (mediática, virtual o cualquier otra), ya que los ciudadanos, con mayor o menor intensidad, se han acostumbrado a reclamar su presencia, piden sus explicaciones y entienden que esta exigencia de información no puede vulnerarse en ningún caso.

Si esto es así en circunstancias cotidianas, en situaciones de crisis es más decisivo si cabe. En este tipo de contextos, la necesidad de estar presente en todo momento es un imperativo innegociable. La idea es muy clara: el riesgo de causar pánico con la información es menor que el daño causado por la falta de información. Las organizaciones deben transmitir su posición desde el primer momento y no abandonar su actitud proactiva durante la evolución de los hechos. Es una exigencia moral y hasta legal, además de comunicativa, que muestra la responsabilidad de la empresa que es —no puede olvidarlo— la que tiene la mayor capacidad para ofrecer información relevante. Por ello, además, es a quien más se le puede reclamar. Esta exigencia es independiente de la responsabilidad última de la empresa respecto de los hechos o de su implicación. Debe producirse siempre que se encuentre en el foco de los acontecimientos.

A la hora de manejar los mensajes, esta proactividad no debe ser improvisada y debe estar suficientemente prevista en la fase de (NO)CRISIS, una condición presente en la filosofía de este libro. Pero es cierto que cada situación es diferente y no todo es previsible; tampoco los mensajes concretos que la crisis exija en cada momento. Sin embargo, sí es posible tener presente una serie de variables que serán útiles en la articulación de estos mensajes y que exponemos en este capítulo.

1. Objetivos de los mensajes de la organización

El contenido son los mensajes, lo que queremos contar, lo que deseamos mostrar y las razones por las cuales contamos determinadas cosas y no otras. Resulta evidente que cada crisis genera sus propios mensajes, pero, del mismo modo, existen ciertos criterios que pueden considerarse como difícilmente refutables. El más importante de ellos es que los mensajes deben ser útiles. Ese es su primer objetivo y en torno a él deben articularse el resto de aspectos. Sobre todo en los primeros estadios, los mensajes deben ser prácticos para los públicos a los que se dirigen —y no para la organización que los emite. Walaski (2011) lo sentencia así: «Message content is important in that it can result in disseminating correct and incorrect information, closing the gap between what the audience knows and what it needs to know». Sin esta cualidad, cualquiera de las otras prioridades se desvanece. Como apuntan Lundgren y McMaking (2009), «create a sense of urgency to take action when appropriate and reassuring people that answers are being sought, without confusing or alarming them». Y para que esa utilidad sea real, evidentemente deben adaptarse a las necesidades, requerimientos y posibilidades de los públicos, algo que los medios sociales pueden desempeñar con absoluta naturalidad. Así lo confirman Lecenciuc y Nagy (2008) para quienes «[...] different types of social media are important in ensuring effective crisis communication in their capacity to provide the right information at the right time to the right people». Cualquier otro objetivo debe encajarse en este para que la gestión sea realista.

El segundo gran objetivo es emocional. Se concreta en la forma en la que la organización muestra al conjunto de los públicos su interés sincero, su preocupación por lo que está ocurriendo

y su apoyo incondicional a los posibles afectados. Este objetivo de corte emocional es también amplio y puede incluir, entre otras cosas, la plena colaboración con las autoridades en el cierre de las causas, la ayuda directa —si fuera necesario—, el apoyo explícito a las víctimas y a sus entornos, y el interés explícito por poner fin cuanto antes a las consecuencias que haya podido generar. Este componente emocional completa la dimensión puramente racional de la empresa, pero es igualmente imprescindible para mostrar al mundo un rostro humano y confiable.

2. Forma y fondo: claridad y calidad

La claridad es una de las máximas que con mayor insistencia se recuerda en cualquier respuesta ante una crisis. Sin claridad, en la forma y en el contenido de nuestros mensajes, corremos un elevado riesgo de caer en malentendidos y, por lo tanto, que la estrategia de gestión de la crisis fracase.

Muchas veces esta claridad choca con los límites de las propias herramientas con las que estamos gestionando la crisis (280 caracteres en Twitter, por ejemplo), con los plazos de tiempo al que nos obligan determinadas herramientas sociales o con las exigencias organizativas. A pesar de estos condicionantes, los contenidos que se diseñen como parte de la reacción deben ser necesariamente sencillos y unívocos, de modo que no haya lugar para ambigüedades.

Para ello, debemos tener siempre presente el peor de los escenarios posibles de consumo de esos mensajes: usuarios ansiosos, perdidos y nerviosos; es decir, la claridad que reclamamos debe adaptarse al contexto en el que se desenvuelve una crisis:

un ambiente de urgencia y de ansiedad, especialmente entre los potenciales afectados. Estas situaciones provocan elevados niveles de estrés en la población, pero también en la organización, un condicionante emocional que afecta a la claridad de las ideas, tanto en la construcción de los mensajes como en su recepción. Es imprescindible elegir mensajes sencillos con instrucciones o recomendaciones simples para que la información pueda entenderse fácilmente bajo unos condicionantes de elevada presión. Simple y llanamente: cuando la gente no pueda procesar bien la información, los pasos deben parecer factibles.

Para lograrlo, la compañía debe realizar un importante esfuerzo para tratar de eliminar toda la información que pudiera resultar excesivamente compleja para un público medio que no tiene por qué manejar un conocimiento técnico sobre los hechos. De esta forma, sacrificando quizás parte de la exactitud, será posible ofrecer una versión asumible por un público específico, pero incluso por un público general.

Hay muchos modos de lograrlo tanto en el universo analógico como en el digital. De inicio, podemos situarnos en un territorio a mitad de camino entre la cercanía y la divulgación, siempre que esta sea posible y en la medida en la que lo sea. Para ello, debemos huir de un lenguaje insensible, distante o abstracto —sobre todo cuando hablamos de daños personales, heridos, muertos o enfermos— y tratar de responder con palabras, gestos y acciones a las emociones que la gente expresa en cada momento. Por otra parte, debemos procurar ofrecer información en diversos formatos[1] (textos, gráficos, diagramas, imágenes y vídeos) que ayuden a visualizar de forma rápida y adecuada lo que está pasan-

1. Y, por supuesto, en varios idiomas, siempre que la realidad territorial de los hechos y de los implicados lo recomiende.

do —existen multitud de programas y aplicaciones que permiten aplicar estos formatos de forma sencilla y barata.

En este contexto, puede ser útil tener presente la denominada *Teoría de la ejemplaridad* (Zillmann, 2006; Zillmann, Brosius, 2000), un modelo de estudio que trabaja sobre el impacto que puedan tener los ejemplos concretos (un impacto mucho mayor que los mismos hechos ofrecidos de forma abstracta) sobre las creencias y opiniones que generan los mensajes. Esta teoría ha demostrado ampliamente el efecto significativo del uso de ejemplos al explicar determinadas realidades. Con los ejemplos, se influye más directamente en las percepciones acerca de un problema concreto, sobre su amenaza, sobre las atribuciones de la responsabilidad del hecho y, finalmente, sobre las actitudes y las intenciones de la gente. Por todas estas razones, usar ejemplos en la comunicación de crisis (especialmente, los personales) puede incrementar también la eficacia de los esfuerzos de la empresa que busca la claridad en sus mensajes.

No debe importarnos en exceso la brevedad de nuestras comunicaciones, ya no solo por su mejor comprensión, sino porque es el lenguaje de los medios digitales y móviles. Esto obligará a compensar los contenidos escuetos con mayor redundancia en los mensajes por parte de la institución. Es algo normal que no debe entorpecer la emisión de información. Al contrario: redundar en el envío de información es una opción perfectamente válida que puede ayudar a reforzar determinadas ideas en nuestros públicos. Así pues, brevedad y redundancia se convierten en dos caras de una misma moneda.

Además, los mensajes deben construirse con extrema sencillez y con la voluntad de transmitir información limitada en cada momento y a partir de objetivos muy concretos para cada fase de las crisis. Y siempre respaldados por los dos objetivos generales

de toda política de comunicación, anteriormente comentados: mensajes útiles y empáticos.

3. Coherencia entre discurso y acción

Ahora bien, la comunicación por sí sola no es suficiente en situaciones de crisis. Es necesario que exista una respuesta organizacional a los acontecimientos que están sucediendo. Muchas organizaciones tienen la tentación de mostrar una versión edulcorada de lo que está pasando o de lo que la organización está haciendo, cuando en realidad el comportamiento organizacional sigue otra dirección, probablemente con menos interés por ser conocida. Los hechos comunican tanto como los discursos, y los dos deben desarrollarse de forma paralela: contando lo que está pasando y haciendo lo que se está contando.[2] Así lo explica Heath, en Coombs (2012):

> «Always the rubric will be the best—managed crisis is the one that does not occur. And the best-communicated crisis is the one that puts things right the most quickly and ethically. Lessons learned are a means by which organizations can demonstrate that they "get it".

2. Un ejemplo de ello es el de la multinacional del mueble Ikea, cuando en febrero de 2013 se detectó que las albóndigas de sus restaurantes contenían trazas de carne de caballo. La empresa sueca como respuesta decidió actuar con rapidez y transparencia, sin ocultar el problema: se activó inmediatamente un protocolo para identificar el problema y la parte de la producción afectada, se empezó a investigar las causas para evitar que volviera a suceder y se procedió a retirar el producto en todos los establecimientos afectados. Todo ello se contó en tiempo real a través todos los canales disponibles por la marca, especialmente en las propias tiendas y la página web.

> How they communicate and what they communicate matters, but often changes in how the organization operates are needed as well, or primarily. The real crisis is when some— one did something wrong. If the organization did not do something wrong, and the communication properly defended it, then the organization actually was not at or did not experience crisis».

De no ser así, volveremos a remitirnos a discursos institucionales estéticos o propagandísticos que han demostrado su completa ineficacia en un mundo completamente conectado. Hay que tener presente que la vocación de la gestión de una crisis no es preservar la reputación de la organización a toda costa, sino la de identificar y explicar las conductas que la gente puede adoptar para protegerse de lo que está ocurriendo en cada momento, o conocer todos aquellos datos que le puedan aportar seguridad y confianza. Mantener una reputación positiva en momentos de crisis debe ser consecuencia de una gestión abierta y positiva en la que discurso y acción sean coherentes. La comunicación nunca debe situarse en el papel de proteger las acciones negligentes de la organización o para justificarlos. Ese tipo de comunicación solo provocará desconfianza, enfado y ansiedad en los públicos.[3]

3. Es interesante el caso que en 2009 protagonizó la marca de pizza estadounidense Domino´s Pizza: dos empleados decidieron colgar en Youtube un vídeo en el que se aparecían realizando acciones poco higiénicas con la comida que después servirían a sus clientes. El vídeo se propagó con extraordinaria rapidez hasta que llegó a la propia empresa. En ese momento —aunque con gran lentitud—, la comunicación de la marca y sus acciones inmediatas fueron absolutamente complementarias y siempre en la línea de la disculpa ante los consumidores (realizada, en primera persona por el presidente de la compañía en EE. UU. a través de «otro» vídeo), los hechos se redujeron a un caso aislado, los trabajadores fueron despedidos y denunciados judicialmente, y se asimilaron medidas internas (prohibición de cámaras en los establecimientos) y externas (activación de redes sociales para monitorizar más rápidamente la conversación social) para que los hechos no volvieran a ocurrir.

4. Tono de los mensajes

Cuando la organización decide hablar, una cuestión relevante es el *tono* que debe emplear; es decir, el estilo de los mensajes, de la conversación que se desarrolla en las herramientas que emplea, en especial las digitales. Aunque la tentación es la de defenderse dialécticamente a través de todos los medios a nuestro alcance —en especial, cuando se produce un ataque grave y continuado a una marca—, lo cierto es que la actitud no puede ser esa. Más bien la contraria. Un tono defensivo o reactivo no es el idóneo, ya que solo logrará una escalada de reacciones aún más destructivas.

La empresa debe guardar un nivel elevado de serenidad en todo momento y procurar no entrar en el juego de ningún tipo de provocación o arranque de agresividad que pueda producirse en las redes porque, en ese juego, la corporación siempre acabaría perdiendo. Al contrario, la amabilidad, la cercanía y la comprensión ayudan a desactivar gran parte de las reacciones viscerales por parte de los públicos.

La organización debe producir un relato continuado que, además de ser proactivo, sea siempre amable y constructivo, hasta cierto punto positivo y rechazando por completo la confrontación[4] como estrategia de relación con los usuarios. Debe procu-

4. El 17 de febrero de 2017, la periodista Samanta Villar (@samantavillar) publicó un tuit en el que decía: «Hola @HeroBaby. ¿Por qué metéis aceite de palma en vuestros productos, con la baja calidad nutricional y el perjuicio al ambiente? Gracias». La respuesta de Hero Baby a través de su cuenta oficial (@HeroBaby) fue muy desafortunada. Decía: «A Samanta Villar, acomodada y famosa, sus hijos le hacen perder calidad de vida. Ánimo Samanta, tus hijos te querrán igual». Este comentario fue el inicio de una guerra dialéctica entre ambos protagonistas, al que pronto se unió toda la comunidad social, llegando a ser *trending topic*, con miles de seguidores colaborando en la crítica (famosos incluidos). Horas más tarde, Hero Baby decidió emitir un comunicado a Europa Press en el que exponían que la repercusión en redes sociales del ataque «ha llevado a malas interpre-

rar desarrollar un tono enunciativo, en el que, siempre que sea posible, se vayan posicionando los aspectos positivos –de la crisis o, en el peor de los casos, de su gestión—, así como una alusión directa a los interlocutores –especialmente, a los afectados— con cercanía y preocupación real por lo que está ocurriendo. Aún más, debe mostrar también voluntad de colaborar y, en la medida de lo posible, debe llamar también a la acción para recuperar la situación de normalidad entre todos. Y, por supuesto, debe eliminar toda tentación de utilizar el tono irónico o humorístico en cuanto estrategia para tratar de lograr cierta cercanía. La seriedad y la profesionalidad deben estar por encima de cualquier otra pauta.

Las herramientas digitales y, en especial, las redes sociales permiten añadir una fórmula de eficacia, como el estilo más informal y más conversacional. Este modo concreto de dirigirse a los ciudadanos puede llegar a tener un mayor alcance que los modos más formales y, con ello, garantizar el éxito en la transmisión de los principales mensajes. Así lo destaca Wendling (2013): «[...] the style of communication can be different, more informal and conversational, which can have an impact on audiences, which are not receptive to very official informational messages». El hecho de que este tipo de comunicación sea más individual y menos masiva puede llegar a tener un gran impacto en el comportamiento de la gente.

---

taciones y comentarios fuera de contexto». De hecho, «no tenía ningún trasfondo, ninguna intención de ofenderla, que no era el objetivo que era desafortunado... Y que la maternidad es maravillosa. Estamos dentro de una campaña para evitar que el índice de natalidad descienda». En parecidos términos se manifestó en las redes sociales: «Nuestro ánimo nunca fue ofenderte. Te deseamos lo mejor. ¡Felicidades por tu maternidad, Samanta!». Su batalla en torno al uso del aceite de palma continuó con otras líneas argumentales muy diferentes.

5. Proporcionalidad en los contenidos

La reacción ante una crisis deber ser proporcional a su gravedad; es decir, los mensajes deben tener un equilibrio respecto a los sucesos y, por ello, no incurrir en los errores más habituales en estos casos: responder tratando de minimizar el alcance de la crisis o, por el contrario: responder con forma desproporcionada. En ambas situaciones, probablemente efecto será una amplificación de la crisis. Por lo tanto, no podemos excedernos ni en la intensidad, ni en los medios, ni en los contenidos, de forma que lo que podría haberse acotado y reducido se multiplique y acabe convirtiéndose en una crisis de mayor gravedad.

Muchas organizaciones miden la proporcionalidad de sus mensajes ubicando cada crisis dentro del esquema previsto en sus manuales de comunicación, donde deben figurar los distintos niveles de gravedad posible. Estos niveles pueden ser números, colores o cualquier otra unidad de medida sencilla de visualizar. Por ejemplo, Saura (2005) menciona la posibilidad de utilizar como referencia los colores de un semáforo (desde el nivel rojo de máxima gravedad hasta el nivel verde de gravedad leve, pasando por el nivel amarillo). En todo caso, son convencionalismos que no tienen mayor importancia que aquella que le asignamos como referencia para entender el peso de nuestra estrategia de comunicación en la situación en la que nos encontramos. Una vez ubicados mentalmente por la gravedad de los hechos, es más sencillo medir la proporcionalidad de nuestra reacción, evitando dos extremos: darle mayor trascendencia de la que merece o minimizar su importancia por debajo de sus consecuencias reales. Ambos extremos provocarán la ampliación de la crisis, en el primer caso, y la indignación de los usuarios, en el segundo.

6. Mensajes y medios

Una de las variables innegociables a la hora de *hablar* en situaciones de crisis es considerar el amplio abanico de herramientas que la organización está en disposición de utilizar para transmitir sus mensajes. Limitar o marginar estas herramientas caprichosamente sería irresponsable; incrementarlos hasta la exageración, sería inapropiado. Entre ambas realidades casi siempre se encuentra su justa medida.

Hablar de medios en la gestión de crisis es sacar una fotografía cada vez más amplia y siempre en movimiento. La permanente revolución tecnológica y la innovación han logrado crear multitud de herramientas con las que tanto organizaciones como ciudadanos pueden establecer contacto. La única premisa de estas herramientas es que sean realmente usadas por ambas partes y no solo por una de ellas. En principio, quien debe provocar el encuentro, quien debe adaptarse es la organización, no los usuarios. Solo así la organización tendrá la capacidad para poder ejercer una influencia real.

Al margen de esta consideración, es cierto que el ecosistema de herramientas de comunicación ha variado y han entrado a formar parte de él nuevos canales de comunicación que han llevado más lejos las posibilidades de conexión tradicionales para un responsable de comunicación. Probablemente, el cambio principal sea el hecho de que no solo deba preocuparse por diseñar las herramientas auspiciadas por la organización, sino que, además, deba velar por el mejor uso de las herramientas ajenas, cuyo control es reducido o nulo.

Para ordenar esta «atractiva» complejidad, un buen número de teóricos y profesionales han tratado de clasificar estas herramientas para poder gestionarlas mejor. De esta voluntad nacen

algunos modelos de referencia que ayudan a manejar todos estos instrumentos. De entre ellos, el modelo PESO es probablemente el que mayor éxito ha alcanzado entre los profesionales. Este modelo, original de Gini Dietrich,[5] ha sido ampliamente completado y reforzado por diversos autores, pero, en su base, hace referencia a las cuatro dimensiones de herramientas sobre las cuales se sustenta la acción comunicativa de todo tipo de organizaciones: Medios pagados, ganados, compartidos y propios.[6] Se explican así:

- **Medios pagados**: típicamente publicitarios; es decir, espacios que se compran para insertar contenidos que no pueden ser editados por el medio que los publica (contenidos publicitarios en medios de comunicación o patrocinados en redes sociales, fundamentalmente).
- **Medios ganados***:* herramientas que pertenecen a otros sujetos sociales y en los que la organización busca entrar por resultar espacios más creíbles para sus contenidos (blogs, espacios informativos de los medios de comunicación, etc.).
- **Medios compartidos**: básicamente, son los medios sociales en los que personas y empresas comparten, dialogan y colaboran (Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, Google+…).
- **Medios propios**: son los que construye y diseña la propia organización y cuyo control ejerce por completo (web, vídeos, *podcast*, *Brand Journalism*, así como cualquier otro medio interno o externo más tradicional).

5. @ginidietrich
6. *Paid Media, Earned Media, Shared Media* y *Owned Media.*

Las implicaciones de este modelo y sus posteriores desarrollos son elevadas para la comunicación de crisis. La primera de ellas es que crecen significativamente las opciones del responsable de comunicación, abrazando no solo las herramientas propias de los terrenos más tradicionales (como los medios propios), sino las que alcanzan a los medios ajenos a su empresa, que no dependen en absoluto de su control, pero que pueden llegar a tener una importancia decisiva para gran parte de sus públicos. Llegado el momento, todas estas herramientas pueden ser igual de decisivas. Como afirman Valentini y Romenti (2011), «during a crisis, people tend to seek and use various types of social media to gather as much additional information as possible regarding the risks and responsibilities of the crisis». El conjunto de herramientas se ha disparado y todas ellas, por separado o en su conjunto, hacen posible cambiar la percepción a los usuarios quienes, a su vez, se convierten en canales de difusión e influencia con otros públicos, ya sea por contagio, imitación o, simplemente, por simpatía.

Por otro lado, de este modelo puede extraerse la idea de que la gestión no debe renunciar a ningún territorio, por secundario que pueda parecer. No debe renunciar al campo de lo publicitario —o pagado— ni tampoco al de los medios analógicos, aunque pueda parecer que no son útiles. Todos ellos son dimensiones de la gestión que resultan importantes para determinados públicos y que, por lo tanto, deben ponderarse adecuadamente según las circunstancias.

La otra gran consecuencia de este modelo es que adquiere un mayor protagonismo la *escucha* como parte esencial de la actividad comunicativa, tal y como podremos destacar en el capítulo dedicado íntegramente a ella. La idea de base sobre la que se asienta esta premisa es que, en contextos de crisis, el responsable de

comunicación debe articular una estrategia de comunicación en múltiples superficies y plataformas, valorando, en todo momento, el retorno de los mensajes que envía, las demandas cambiantes de los internautas y sus posibles respuestas. En definitiva, cambiar la dirección de la estrategia de comunicación de un «mi» a un «ellos» y, entre esos otros públicos, valorar la irrupción de públicos más o menos nuevos, como los *influencers*.

7. A quién hablar: públicos relevantes

No existe un conjunto cerrado de públicos estratégicos que debamos considerar de forma hermética en la gestión de una situación de crisis. Cada organización e, incluso, cada situación, marca la pauta sobre cuáles son los grupos que debemos considerar específicamente en cada situación. Magee (2008) llega a decir que «stakeholder is anyone and everyone touched by the event». Además, no podemos olvidar una idea importante: una crisis no lo es solo para la empresa protagonista; también puede serlo para muchas otras organizaciones, personas o públicos que se ven afectadas de alguna forma por ella. Por eso, nuestra delimitación debe ser especialmente amplia.

Aunque es cierto que los públicos están de alguna forma «fusionados» en la red formando parte de muchos grupos diferentes y solapados entre sí, y que, por ello, no es posible separarlos de forma neta, no es menos cierto que reconocerles de forma autónoma puede ayudar a contemplarnos con más claridad y, gracias a ello, poder después orientar los mensajes desde la organización. Así lo aseguran algunos profesionales como Freberg (2012) para quien «appropriate segmentation of the audience

is essential to reaching all persons potentially impacted by a crisis [...]. One of the critical variables segmenting the audience in regards to messages communicated via social media y age. However, the relationship between age and social media use is in a constant state of flux, and requires regularly updated information». Reconoce, así, la necesidad de segmentar mínimamente los públicos sobre los que se va a articular el sistema de mensajes.

Existen autores que proponen una serie de públicos genéricos que suelen reconocerse fácilmente en una gestión de crisis ordinaria. Es particularmente completa la clasificación de Costa (2004), quien cita a públicos *tradicionales*, tanto internos como externos (entre los que cita a los empleados, las diferentes direcciones de la empresa, proveedores, clientes, distribuidores, prescriptores, subcontratados, etc.) y públicos *no tradicionales*, también internos y externos (considera a accionistas, grupos de presión, usuarios, consultores, asociaciones de consumidores, instancias gubernamentales, etc.).

Más recientemente, el informe *Global Survey on Reputation Risk 2014* de Deloitte,[7] preguntaba a directivos de todo el mundo su opinión acerca de los públicos más relevantes en situaciones de crisis para construir, desde esa opinión, un *ranking* de importancia cualitativa de cada uno de ellos. Los datos resultantes mostraban que los públicos más relevantes eran los consumidores directos e indirectos, para el 81 % de los encuestados; los gobernantes, reguladores y autoridades públicas, para el 73 % de los encuestados, y los empleados y directivos, para el 68 %. En Europa, el orden de importancia para los públicos resultaba ser idéntico y

7. Los datos, de una encuesta a más de 300 altos directivos de todo el mundo, están disponibles en el siguiente vínculo: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Reputation_Risk_survey_EN.pdf

con porcentajes muy similares. Este dato parece demostrar que existe cierto consenso sobre cuáles deberían ser estos *stakeholders* que deberíamos considerar en situaciones de esta naturaleza.

Este catálogo de públicos no ha variado sustancialmente con el mundo digital. En todo caso, se ha enriquecido —o, deberíamos decir, «enmarañado»— con la irrupción de otros públicos nacidos del mundo tecnológico y que, por su presencia en él, acaban considerándose no solo como personajes activos, sino, también, como «conectores»; es decir, como personas con capacidad de influir en otros actores diferentes a ellos, tanto en el universo digital como fuera de él.

En primer lugar, conviene referirse a los que se han dado en denominar *influencers*[8] o agentes de influencia, que serían aquellos actores —fundamentalmente individuales— con capacidad para «conectar» con una parte importante de la población gracias al respaldo de una amplia comunidad de seguidores. Son, por ello, un público de uso habitual para todo tipo de marcas,[9] en la medida en la que pueden ser difusores indirectos y poderosos de sus mensajes (en especial en relación con sus productos y servicios). Esto les convierte en actores potencialmente multiplicadores de cualquier tipo de idea, información u opinión. Son «orientadores» públicos en el consumo y en las tendencias, y, por eso, las

8. La importancia de los *influencers* en las estrategias de comunicación de las marcas es un hecho cuya importancia los directores de comunicación no discuten. En realidad, según el estudio «Nuevos Retos y Oportunidades de los Departamentos de Comunicación en España» (2015), realizado por la Agencia Axicom, uno de los retos más importantes para los próximos años (para un 39 % de los encuestados) es la relación con los *bloggers* y los *influencers* (disponible en: https://es.slideshare.net/prsocialmedia/nuevos-retos-y-oportunidades-de-los-departamentos-de-comunicacin).

9. Según Roy (2015), un 84 % de las marcas realiza campañas que implican *influencers* y el 81 % de estas considera que las relaciones con *influencers* son eficaces o muy eficaces a la hora de alcanzar sus objetivos (especialmente, los comerciales).

marcas tratan de «acercarse» a ellos. Los consideran relevantes prescriptores, en muchos casos capaces de sustituir las propias marcas y eliminar la barrera de sospecha que suele separar marcas y usuarios, sustituyéndola por un vínculo más emocional y, aparentemente, más fiable.[10] Así lo asegura Nick Flynn:[11]

> «El trabajo con *influencers* es ahora un pilar básico de cualquier estrategia de comunicación dada la efectividad en la obtención de resultados temporada tras temporada. Los influenciadores han demostrado que son capaces de inspirar y conducir a sus audiencias de una manera mucho más poderosa que los medios tradicionales y en algunos casos incluso, utilizando sus propios canales sociales»

Es posible que los *influencers* no sean otra cosa que la adaptación a lo digital de los tradicionales «líderes de opinión», a los que las empresas, desde el campo de la comunicación o del *marketing,* están más habituadas. Estos líderes son aquellas personas que, por algún motivo personal o profesional, poseen una innegable capacidad de posicionar de forma relevante su opinión sobre los demás, por lo que se sitúan en un terreno relevante para una parte significativa de la población. Son mediadores autorizados entre la realidad y la gente, y, en buena medida, son los que explican cómo hay que interpretar lo que ocurre. Estos líderes de opinión han estado normalmente vinculados a los medios de comunicación, pero esa vinculación tiende a desaparecer en la medida en la que ya no es imprescindible ningún mediador.

10. En sustitución de la publicidad tradicional que es cada vez menos «creíble», especialmente para las nuevas generaciones.
11. PR & Brand Marketing Manager en la firma L. K. Bennett.

Según algunos estudios, entre los que cabe destacar el *Informe de Marketing de Influencers en 2017*,[12] en la actualidad los «influenciadores» están presentes, fundamentalmente, en redes sociales y blogs, en concreto en la siguiente proporción: Instagram (25 %) Facebook (21 %) y Twitter (16 %). El acceso a ellos puede realizarse directamente a través de estas redes, tanto por parte de los usuarios como por parte de la empresa y, por ello, pueden incorporarse fácilmente de forma proactiva a cualquier estrategia de comunicación. Pese a ello, la experiencia demuestra que los consumidores lo reciben mejor si se produce a través de acciones orgánicas y no a través de acciones de pago (siempre que sea posible).

En situaciones de crisis, también existen los *influencers*. No desaparecen, en ninguno de sus posibles formatos, por lo que su valiosa capacidad de viralización los convierte en agentes de transmisión de los mensajes de una organización en una situación de gravedad y, por ello, deben estar presentes en todo plan de respuesta. De hecho, es posible afirmar que los *influencers* están cada vez más presentes en la gestión de crisis. Lo mencionábamos cuando exponíamos el primer modelo de gestión de crisis nativo del momento actual, el *Social-Mediated Crisis Communication* (SMCC), según el cual estos agentes de influencia son uno de los tres públicos fundamentales que deben considerarse en toda gestión integral de crisis. Estos «influenciadores» no dejan de ser «nodos» que multiplican instantáneamente la difusión de los mensajes de la organización, por lo que, previamente, hay que haberlos identificado para poder incorporarlos a las dos partes fundamentales de la estrategia: al seguimiento y la difusión.

12. Los resultados pueden encontrarse en: https://www.digitalmenta.com/blog/informe-marketing-de-influencers-2017/

Una segunda incorporación dentro del universo de los públicos en situaciones graves son todos aquellos encargados de velar por la confiabilidad de los contenidos y/o las fuentes. Al ser las redes sociales y, en general, internet, un campo abierto a los rumores y a los bulos[13] (como fuente y/o continuidad para una crisis), puede llegar a ser muy útil la existencia de un determinado grupo de personas que, de forma voluntaria, se encarguen de otorgar confianza y credibilidad a lo que ocurre. La denominación habitual de estos grupos es la de *VTC* (*Volunteer Technology Communities*). Es el ejemplo de los VOST,[14] equipos de voluntarios para emergencias, responsables de desmontar bulos en situaciones de gravedad y de peligro general para la población. Este es un público —sin duda— nuevo, que puede formar parte del diseño de la gestión de crisis, siempre y cuando cumpla con los requisitos de absoluta fiabilidad que se le supone como único requisito para su presencia. La existencia de públicos de esta naturaleza, certificados en su credibilidad en un universo digital en el que los usuarios están tan desprotegidos, son oportunidades que las organizaciones en crisis deben aprovechar para incorporarlos a su plan de difusión de mensajes. Wendling (2013) se refiere así a este tipo de personas: «the increasing use of the internet and availability of mobile phones offers the possibility to go one step further by linking volunteers together beyond the official and traditional channels of communication».

13. Como afirma Ligorria (2016), «el acceso de un público variado al gran escenario donde se ventila la información que alimenta el proceso de crisis no tiene tamiz alguno y, por tanto, no tiene capacidad de filtrar bajo ningún punto de vista a quienes alimentan la problemática a través de las redes sociales».

14. Su denominación es la de *Voluntarios Digitales en Emergencias* y en España nacieron como tal en 2012. Luis Serrano explica en este enlace su funcionamiento: http://informaciondeemergencias.blogspot.com.es/2012/04/funcionamiento-del-vost.html

Estos dos públicos —*influencers* y expertos— parecen ser las únicas incorporaciones relevantes al universo de públicos que considerar en situaciones de gravedad en un mundo conectado como el actual. El resto de grupos son, a lo sumo, adaptaciones digitales de públicos relevantes ya existentes en contextos tecnológicos previos. Entre ellos cabe destacar los siguientes: periodistas, empleados, autoridades y reguladores, expertos, consumidores y, por supuesto, los públicos afectados. A ellos les dedicaremos las siguientes páginas.

7.1. Periodistas

Los periodistas siguen teniendo un lugar privilegiado dentro de las estrategias de comunicación para las organizaciones. Y siguen siendo un vehículo de comunicación determinante en situaciones de crisis o de emergencia para gran parte de la población.

La aparición del 2.0 no ha desactivado su protagonismo, aunque sí lo ha «recolocado». Por un lado, la influencia de los periodistas se retroalimenta entre el mundo analógico/tradicional y el digital, auspiciado por la colaboración a tiempo real de otros usuarios que pueden aportar dosis relevantes de información o de perspectiva —potencialmente enriquecedoras para un lector ajeno. Por otro lado, los propios periodistas «cultivan» también una influencia virtual a través de sus perfiles sociales[15] donde, en

15. Es muy ilustrativo leer la *Guía de Redes Sociales* para los periodistas del *New York Times*, en: https://www.nytimes.com/2017/10/13/reader-center/social-media-guidelines.html

ocasiones, tienen más «audiencia» que en los propios medios en los que trabajan.[16]

Es cierto —como hemos explicado a lo largo de este libro— que la contemporánea comunicación no necesita de intermediarios entre públicos organizaciones, algo insustituible hasta hace pocos años, y que existe una exposición directa entre unos y otros. Pero eso no implica, necesariamente, que estos mediadores hayan desaparecido o que su influencia haya retrocedido significativamente. Así, según los datos de 2013 a 2016 de Reuters (2016), la fuente de las noticias para los ciudadanos ha crecido para todos los medios, tanto los analógicos (en concreto, televisión y periódicos), como en medios en línea y, especialmente, en los medios sociales (pasando de menos del 30 % al 60 % de los internautas). Este mismo estudio muestra que un 35 % de los ciudadanos confía «la mayor parte del tiempo» en los periodistas. Un último dato de esta investigación muestra que «our research suggests that even in the era of social media and atomised media, news organisations and traditional news brands still matter enormously» (Reuters, 2016). Con todo ello es fácil concluir que los viejos medios siguen «importando» en el nuevo mundo conectado y virtual.

Como decimos, todos los modelos vigentes de gestión de crisis (en especial, el conocido *modelo SCCT*) reconocen que, todavía hoy, los medios de comunicación ocupan un papel prioritario para el conjunto de los ciudadanos. Por eso, al margen de remitirles información puntual y de actualidad, y de estar pendientes

16. Como referencia para poder visualizar este dato, podemos centrarnos en la periodista de actualidad con más seguidores en twitter: Ana Pastor (@_anapastor_) con casi 2 millones de seguidores. La audiencia de su programa, El Objetivo, ronda habitualmente los 1,5 millones (con un *share* entre el 8 % y el 9 %).

de sus requerimientos, es necesario estar muy atentos a sus publicaciones, puesto que será ese discurso el que el conjunto de los ciudadanos va a seguir y considerará válido. Ninguna herramienta propia de la organización podrá alcanzar el mismo nivel de credibilidad para los otros receptores, por lo que, al margen de muchos otros factores, este será nuestro interés fundamental.

Pero la lógica de los medios de comunicación no es la de las empresas. Los medios tienen el poder de influir en la gente eligiendo qué publicar, en qué contexto y cómo presentarlo. Los criterios periodísticos difícilmente encajan con los de la organización sumida en una crisis. En primer lugar, la inmensa mayoría de los medios tienen una lógica económica, no social. Eso condiciona, en demasiadas ocasiones, su orientación informativa. Esta máxima tiene varias consecuencias, pero especialmente una: los medios de comunicación se alimentan de la negatividad y del conflicto, mientras que las compañías buscan la «paz». Este choque de realidades produce un encontronazo inevitable que estará en directa proporción con la línea editorial de los medios y con las propias decisiones individuales de cada profesional de la información. La posición de la empresa implicada en la gestión no puede ser el enfrentamiento con los medios (en caso de informaciones incorrectas, malintencionadas o incluso ciertas, pero negativas). Nunca podría ganar. Por ello, la única opción inteligente es la de actuar de forma impecablemente profesional en todo momento: hacer muy fácil el trabajo a quienes tienen que informar y opinar sobre la crisis. Esto se logra proporcionando información puntual, actualizada y veraz a todos los medios a través de los formatos más cómodos para ellos, así como estar dispuestos a responder a cada uno de sus requerimientos individuales (declaraciones personales, materiales audiovisuales, reacciones concretas o asuntos puntuales de interés, especialmente, por repercusiones locales concretas).

A la vez, hay que dedicar tiempo y recursos a monitorizar el discurso publicado por los medios de forma diacrónica, las temáticas, la línea argumental, la interpretación de los hechos, la permeabilidad hacia los mensajes de los diferentes interlocutores o la visión de los profesionales implicados —desde la información o desde la opinión. Y, muy especialmente, el *frame*[17] o marco de interpretación preferente que los medios en su conjunto o de forma individual eligen y con el que subrayan una visión concreta de la realidad.

Los *frames o marcos* son un tema sobre el que merece la pena detenerse brevemente porque son significativos en los contextos en los que estamos trabajando. Los *frames* son el encuadre de interpretación que los periodistas ofrecen sobre la realidad. De este modo, examinando ejemplos reales de cómo utilizan estos marcos en situaciones de crisis, entenderemos mejor la interpretación que de todo ello pueden llevar a cabo los usuarios. Por ejemplo, Wang y otros (2010) descubrieron que en la cobertura en línea de la crisis del H1N1 (Gripe A) en los medios de EE. UU. podían observarse cinco *frames* principales: prevención individual, gravedad, estigmatización de los estudiantes internacionales, estigmatización de los ciudadanos mexicanos y amenaza de territorios infectados. Solo el 25 % de las publicaciones se centraban en los síntomas de la gripe A o de las estrategias de la posible prevención individual en los primeros estadios de la pandemia. Sobre las mismas temáticas,

17. La *Teoría del framing* —paradigma nacido de la teoría sociológica interpretativa y traducida por *Teoría del encuadre*— es original de Robert Entman (1993) y se ha convertido en una de las teorías más poderosas en el estudio de la influencia de los medios de comunicación. Esta teoría, de forma muy escueta, viene a subrayar que para conocer las cosas no hay un único camino, sino que se dispone de múltiples vías, perspectivas y maneras de acceder a la realidad: los encuadres, marcos o enfoques (que, en este caso, decide el periodista). Estos marcos son los que deben condicionar la actividad comunicativa de la empresa y no al contrario.

Beaudoin (2007) encontró que el *frame* utilizado por los medios principales era el de «gravedad» (*severity*). Otros autores (Dudo y otros, 2007) afirman, en esta misma línea, que la cobertura de la pandemia siempre incluye apelaciones sensacionalistas y emocionales. Por otro lado, Berry y otros (2007) afirman que en la cobertura de la gripe A en Estados Unidos y Canadá se usaban mucho más los *no-expertos* como fuentes de información. Todos estos ejemplos —en este caso sobre alarmas sanitarias— ilustran con bastante claridad el modo de proceder de los periodistas y sus rutinas profesionales en momentos de extrema gravedad: señalando a los culpables y marginando el espacio dedicado a una mejor protección de la población. Parece más una tendencia a buscar responsabilidades que a una razonable búsqueda de medidas de protección para los ciudadanos potencialmente afectados. Aunque es cierto que esta descripción no se corresponde con la actitud de todos los medios, sí es cierto que es una forma de mostrar la realidad que debe valorarse en las relaciones con los periodistas, puesto que, al margen de otras consideraciones, su alejamiento de las pretensiones de las marcas puede ser insalvable.

Tampoco ayuda a un mejor entendimiento con los periodistas la reducción de los tiempos de construcción de informaciones que la actualidad les exige. Los medios sacrifican información completa por información exclusiva, obligados por la —exagerada— urgencia que arrastran ante la dura competencia en ser los primeros en publicar las novedades. Estas urgencias pueden ayudar a que los medios opten por centrarse en los aspectos más escabrosos de los sucesos, en las imágenes más espectaculares o en los datos más conflictivos, y no siempre con el adecuado contraste de los hechos. Todo esto puede resultar contraproducente para la organización, que necesita informar sobre cuestiones que, en ocasiones, ni siquiera conoce.

Por todo ello, el trabajo de la compañía debe ir siempre en la línea de proporcionar a los medios abundante y significativa documentación de contexto y *background,* para que puedan entender mejor lo que está sucediendo, tratando de adaptarse a las necesidades de cada medio concreto —y sus particularidades— y ser una fuente oficial a la que poder citar de forma transparente en todo momento. Y, antes de todo ello, trabajar para establecer relaciones duraderas con editores y periodistas. Algo que debe empezar antes de que exista crisis alguna.

Del otro lado está la gente, la audiencia, los consumidores de las piezas periodísticas. Y, claro, su modo concreto de observar los hechos transmitidos por los medios e interiorizarlos en situaciones de naturaleza grave. En estos casos, no son pocos los autores que defienden la idea de poder trabajar con los medios de comunicación a partir de la conocida *Teoría de los usos y gratificaciones*.[18] Así lo afirma, entre otros, Lev-On (2012), para quien «el estudio de los usos y gratificaciones de los medios de comunicación es particularmente importante en situaciones de emergencia y crisis, que aumentan las necesidades y las agudizan». Esta teoría centra su análisis en los públicos o audiencias, concediéndoles un papel relativamente activo. En su opinión, los usuarios consumen las diferentes piezas periodísticas como respuesta a sus necesidades «sentidas» y, por ello, esperan obtener algún tipo de satisfacción por parte de los medios a través de los cuales está alimentando su conocimiento y su impresión sobre los hechos (necesidades cognitivas, afectivas o de integración). Dicho de otro modo, dadas las disposiciones psicológicas y funciones sociales, la audiencia experimenta o espera experimentar alguna forma de satisfacción

18. Con autores como Elihu Katz, Jay G. Blumler y Michael Gurevitch

de necesidades empleando los medios. Esta idea concuerda con los objetivos de los mensajes en situaciones graves antes mencionadas, en las que se hablaba de la necesidad de que el objetivo prioritario de la empresa fuera siempre la «utilidad» en sus estrategias de comunicación. Esa utilidad viene definida por lo que la audiencia considere como tal.

7.2. Empleados y colaboradores

Los empleados de la organización son el único público que reúne tres características decisivas: tienen un alto interés por la crisis, tienen un contacto directo con ella y, finalmente, son los responsables directos de que la crisis acabe o se extienda. Estas tres características los convierten en un eslabón clave en la estrategia de comunicación cuando abordamos cualquier tipo de situación de gravedad. En ellos, la máxima de la coherencia de la organización entre el discurso y la acción debe ser escrupulosa, ya que el margen de convivencia con la realidad es total. Para la compañía, es básico que sean líderes informales respecto a sus compañeros (al margen de su posición jerárquica) y, al mismo tiempo, aliados externos (embajadores de la marca) frente a los públicos ajenos a la compañía.

La única estrategia de comunicación que puede adoptar la organización con ellos es la transparencia absoluta, explicando en todo momento lo que ocurre y la posición de la empresa. Hay que tener siempre presente la idea de que los colaboradores son los principales interesados —en principio— en que la situación no se agrave y la crisis finalice con el menor daño posible. Por ello, su comportamiento como trabajadores es imprescindible y, para que su conducta sea la más adecuada, la información que manejan debe ser la mejor posible.

El componente emocional en este público es especialmente decisivo, puesto que los trabajadores se ven obligados a convivir con una realidad que les afecta directamente y que por ello les genera todo tipo de dudas, miedos y preocupación. Esto deriva en un incremento de los rumores y de la información extraoficial, que, en la mayor parte de los casos, se constituye como un dibujo de los hechos caracterizado por representar la peor versión posible de la realidad. Por ello, es imprescindible que la organización sea capaz de activar una verdadera escucha activa de sus empleados, localizando la información más sensible y siendo capaces de responder rápidamente a sus demandas más relevantes. Además, el componente emocional debe completarse ofreciendo al empleado toda la información que pueda ayudarle a sentir un protagonismo real en la resolución de la crisis en la que, ciertamente, todos están llamados a contribuir. Por todo ello, la organización debe mantener una política de información actualizada y puntual, en tiempo real, para que no haya posibilidad de que los públicos internos conozcan informaciones sustanciales a través de otros medios, especialmente externos. Eso crearía una desconfianza hacia su propia organización y un rechazo que, cuando nace, ya resulta más difícil de manejar en el futuro. Solo unos trabajadores bien informados pueden estar motivados para dar lo mejor de sí mismos para solucionar el problema, incluso cuando la información que se les pueda trasladar no sea la más optimista, por razones obvias.

En cierta medida, podemos considerar también como público interno a los accionistas de la compañía. Aunque su contacto con la realidad de la empresa —y de la crisis— es más superficial, sus intereses con todo lo que ocurre en la organización son igualmente elevados y, por ello, deben ser interlocutores permanentes dentro de la política interna de comunicación.

7.3. Autoridades y reguladores

Sin duda, son un público «especial» porque, en la medida en la que su competencia en los hechos o en su gestión sea directa —casi siempre lo es—, pueden considerarse responsables de la crisis, tanto en su origen como, sobre todo, en su desarrollo. Pueden ser acusados de fallar en la regulación o en la vigilancia de determinadas medidas, pero, por encima de todo, en su actuación en el momento en el que se ha desencadenado la crisis y, por tanto, el modo en el que pueden contribuir a menguarla. Desde este lugar es desde donde deben considerarse: aliados de la organización afectada por la crisis y, por ello, parte de la solución del problema y no parte de él.

La importancia de esos interlocutores es la de representar una fuente oficial y fiable para muchos de los usuarios, dentro y fuera de la red. Así lo recuerdan las investigaciones de Palenchar y Heath (2007), para quienes los ciudadanos «[...] were more compliant with safety messages originating from governmet agencies and organizations». Es decir, los ciudadanos son más «obedientes» con los mensajes de las organizaciones públicas y no tanto con los de las empresas. Por esta razón, los reguladores y autoridades, como recuerda Palttala (2012), deben generar mensajes que digan a la gente «lo que las autoridades pueden y no pueden hacer, lo que las personas pueden y no pueden hacer por sí mismas y dónde obtener más información sobre el evento de crisis». Por este motivo, deben considerarlos como un activo directo en la difusión de mensajes y en la multiplicación de su alcance. No hay que olvidar lo apuntado páginas atrás: los usuarios tienden a contrastar los mensajes en varias fuentes diferentes, mucho más allá de la propia organización implicada.

Esta idea va en la línea de lo apuntado por el informe *Global Survey on Reputation Risk* de Deloitte (citado en páginas anterio-

res), y en el que figuran las palabras del responsable de la marca australiana Suncorp:[19] «We try not to do things just because a regulator is concerned. It´s a necessary consideration, but it´s not the primary consideration. We focus on dealing with risk issues from a customer service perspective, and then we consider the regulatory consequences, not the other way around». Así pues, la prioridad son los ciudadanos y lo que las autoridades puedan ayudarles. Estas palabras refuerzan la idea de que los reguladores deben ser parte de la estrategia de comunicación.

7.4. Clientes

Hablar de consumidores o clientes es un modo genérico de hacer referencia a todos aquellos públicos externos a la empresa que consumen sus productos o usan sus servicios. Un público muy heterogéneo y muy difícil de segmentar, puesto que sus únicas coordinadas comunes se reducen a su contacto voluntario con la empresa. Aunque, si ampliamos el marco, también podemos considerar a todas aquellas personas que podrían llegar a ser consumidoras en un futuro o lo han sido en el pasado. No es, por tanto, una delimitación hermética y es posible incorporar a esta categoría prácticamente toda la población localizada en los territorios en los que la marca golpeada por la crisis tiene algún tipo de presencia.[20]

En muchos casos, hablar de clientes implica hablar de un amplio conjunto de individuos difíciles de segmentar y muy heterogéneos,

19. https://www.suncorp.com.au/

20. Lógicamente, limitada a los rangos de edad, sexo y otra serie de variables que podrían llegar a ser relevantes.

a los que solo les une su voluntad de relación directa con la organización. En todo caso, conviene aclarar que no nos referimos a algo necesariamente comercial, ya que también forman parte de esta categoría los que podemos denominar *usuarios*. En muchos casos serán clientes, pero, en otros, pacientes (en el campo de la salud), ciudadanos/contribuyentes (en las organizaciones públicas), etc.

7.5. Afectados

Los afectados por una situación de crisis son siempre la prioridad. Lo son a todos los niveles, tanto en la propia gestión de los hechos como en su comunicación.[21] Existen muchas organizaciones que no reconocen todavía este hecho incuestionable y tratan de priorizar a los medios de comunicación como eje sustancial de su estrategia. Con ello, no solo relegan injustamente al público más delicado en este tipo de situaciones, sino que, al contrario de lo que pueden pensar en un primer momento, otorgan a los medios tantas voces críticas informadas como afectados insatisfechos por el trato recibido.[22]

21. Tal y como se desarrollará en el capítulo dedicado a la escucha.

22. El caso del accidente de la compañía Germanwings es un claro ejemplo de ello. El 24 de marzo de 2015, el vuelo 9525 de esta compañía (filial de Lufthansa), que hacía la ruta Barcelona-Düsseldorf, se estrelló en los Alpes franceses. En el avión, viajaban 144 pasajeros, dos pilotos y cuatro miembros de la tripulación. Con el transcurso de la investigación, se pudo determinar que la causa había sido la maniobra del copiloto Andreas Lubitz —en tratamiento por sus tendencias suicidas— quien estrelló voluntariamente el avión. Las 150 personas que viajaban en la aeronave fallecieron. En aquel caso, y dentro de la inmensa gravedad de los hechos y la velocidad de los acontecimientos, la compañía alemana estableció una política activa de comunicación priorizando claramente a las familias y amigos de los viajeros. De este modo, y como asegura el consultor de crisis Fran Rosillo (en el periódico *La Información*): «se proporcionó atención prioritaria a las personas,

Los afectados —y su entorno— deben ser el centro de gravedad de los mensajes de la compañía, especialmente en las fases iniciales de confusión y urgencia. El criterio humano de los mensajes siempre debe prevalecer cuando esté de en juego la seguridad de personas. La compañía debe centrar su actuación en proporcionales todo tipo de información útil (para su conocimiento de la situación, para su protección o seguridad, o para la solución del problema que les afecta), así como el apoyo explícito y preocupación por su situación personal presente y futura.

comenzando por los familiares de las víctimas y continuando por los pilotos y el personal de la compañía, a través de mensajes segmentados para cada uno de ellos». «El logro de la compañía —en opinión de Carillo— es que dieron la cara desde el primer momento, han proporcionado la información justa, han dosificado los datos correctamente, han llevado a cabo una buena estrategia en redes y han sabido empatizar con las víctimas».

Bibliografía

Beaudoin, C. E. (2007). «SARS News Coverage and Its Determinants in China and the US». *International Communication Gazette,* vol. 69, n.º 6, págs. 509-524.

Berry, T. R.; Wharf-Higgins, J.; Naylor, P. J. (2007). «SARS Wars: An Examination of the Quantity and Construction of Health Information in the News Media». *Health Communication,* vol. 21, n.º 1, págs. 35-44.

Coombs, W. T.; Holladay, S. J. (2012). *The handbook of crisis communication* (1.ª ed.). Chichester, Reino Unido, Wiley-Blackwell.

Coombs, W.; Holladay, T. S. J.; Claeys, A. (2016). «Debunking the myth of denial's effectiveness in crisis communication: context matters». *Journal of Communication Management,* vol. 20, n.º 4, págs. 381-395

Costa, J. (2004). *Dircom Online*. Bolivia: Ed. Design.

Da Silva Medeiros, F. N.; Massarani, L. (2010). «Pandemic on the air: a case study on the coverage of new influenza A/H1N1 by *Brazilian prime time TV news*», vol. 9, págs. 1-9.

DH (2007). *Pandemic Flu - A national framework for responding to an influenza pandemic*. Londres: DH Publications Orderline.

Dudo, A. D.; Dahlstrom, M. F.; Brossard, D. (2007). «Reporting a Potential Pandemic: A Risk— Related Assessment of Avian Influenza Coverage in U.S. Newspapers». *Science Communication*, vol. 28, n.º 4, págs. 429-454.

Entman, R. M. (1991). «Framing U.S. coverage of international news: contrasts in narratives of the KAL and Iran Air incidents». *Journal of Communication*, vol. 41, n.º 4, págs. 6-27.

Falkheimer, J.; Heide, M. (2012). «Crisis Communicators in Change: From Plans to Improvisations». En Coombs, W. T.; Holladay, S. J. (eds.), *The handbook for crisis communication* (1.ª ed., págs. 511-526). Chichester, Reino Unido: Wiley-Blackwell.

Freberg, K. (2012). *Intention to comply with crisis messages communicated via social media*. Public Relations Review, vol. 38, págs. 416-421.

Gallagher, A. H.; Fontenot, M.; Boyle, K. (2007). Communicating during times of crises: An analysis of news releases from the federal government before, during, and after hurricanes Katrina and Rita. *Public Relations Review,* vol. 33, n.º 2, págs. 217-219.

Hansen, K. F. (2009). Approaching doomsday: how SARS was presented in the Norwegian media. [Article]. *Journal of Risk Research,* vol. 12, n.º 3/4, págs. 345-360.

HPN (2008). *Communicating with the Public about Health Risks. Health Protection Network Guidance 1*. Glasgow. [Fecha de consulta: 5 de diciembre de 2017]. <http://www.documents.hps.scot.nhs.uk/abouthps/hpn/risk-communication.pdf>

Kim, S.; Liu, B. F. (2012). «Are All Crises Opportunities? A Comparison of How Corporate and Government Organizations Responded to the 2009 Flu Pandemic». *Journal of Public Relations Research,* vol. 24, n.º 1, págs 69-85.

Lesenciuc, A.; Nagy, A. D. (2008). «Role of Communication in Crisis Management» [artículo en línea]. [Fecha de consulta: 24 de febrero de 2018]. <http://search.proquest.com/docview/1127282857?accountid=13380>

Lev-on, A. (2012). «Communication, community, crisis: Mapping uses and gratifications in the contemporary media environment». *New Media And Society*, vol. 14, n.º 1, págs. 98-116.

Liu, B. F.; Jin, Y.; Austin, L. (2013). «The Tendency To Tell: Understanding Publics' Communicative Responses To Crisis Information Form and Source». *Journal of Public Relations Research,* vol. 25, págs. 51–67, Taylor y Francis Group.

Lundgren, R. E.; McMakin, A. H. (2009). *Risk communication. A handbook for communicating environmental, safety, and health risks* (4.ª ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Magee, S. R.; Payne, J. G.; Ratzan, S. (2008). «Ethics of communication». En: Seeger, M. W.; Sellnow, T. L.; Ulmer, R. R. (eds.), *Crisis Communication and the Public Health* (págs. 235-255). Cresskill, NJ: Hampton Press.

Maurer, J.; Harris, K. M. (2011). «Contact and communication with healthcare providers regarding influenza vaccination during the 2009–2010 H1N1 pandemic». *Preventive Medicine*, vol. 52, n.º 6, págs. 459-464.

Paek, H. J.; Hilyard, K.; Freimuth, V. S.; Barge, J. K.; Mindlin, M. (2008). Public Support for Government Actions During a Flu Pandemic: Lessons Learned From a Statewide Survey. [Article]. *Health Promotion Practice,* vol. 9, págs. 60S-72S.

Roy, A. (2015). *Estatus y Prácticas de las Relaciones con Influencers*. Madrid: Augure.

Palenchar, M. J.; Heath, R. L. (2007). Strategic risk communication: Adding value to society. *Public Relations Review,* vol. 33, n.º 2, págs. 120-129.

Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*. Madrid: Ed. Universidad de Comillas.

Schwarz, A. (2012b). «How publics use social media to respond to blame games in crisis communication: The Love Parade tragedy in Duisburg 2010». *Public Relations Review*, vol. 38, n.º 3, págs. 430-437.

Valentini, C.; Romenti, S. (2011). «Blogging about crises: The role of online conversations in framing Alitalia's performance during its crisis». *Journal of Communication Management*, vol. 15, n.º 4, págs. 298-313.

Walaski, P. F. (2011). *Risk and Crisis Communications: Methods and Messages*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.

Wang, W.; Smith, R.; Worawongs, W. (2010, 22 de junio). «Googling the H1N1 Flu: Investigating Media Frames in Online News Coverage of the Flu Pandemic». Comunicación presentada en el Annual Meeting of the International Communication Association. [Fecha de consulta: 10 de marzo de 2018]. <http://www.allacademic.com/meta/p405189_index.html>

Wendling, C.; Radisch, J.; Jacobzone, S. (2013). «The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication». *OECD Working Papers on Public Governance*, n.º 25, OECD Publishing.

Zillmann, D. (2006). «Exemplification Effects in the Promotion of Safety and Health». *Journal of Communication*, n.º 56, págs. S221–S237.

Capítulo IV
Escuchar

«¿Qué dices? No te oigo…»

Carta de Katherine Hepburn a Spencer Tracy,
18 años después de su muerte (que fue el 10 de junio de 1967)

Si fuera necesario seleccionar un elemento que realmente haya cambiado la forma en la que se ha modificado el modo de entender y gestionar una crisis, este es sin duda la posibilidad de la empresa de «escuchar» a sus públicos. Nunca hasta ahora las organizaciones envueltas en una crisis habían tenido la posibilidad de conocer de primera mano las preocupaciones o intereses del conjunto de públicos implicados en los hechos. El crecimiento y democratización de la tecnología lo ha hecho posible y lo ha convertido en una obligación profesional. Heath (2006) lo resume en un claro principio:

> «Listen for others' concerns. This is an excellent principle. I agree with the overall theme that stresses the role and interests of each concerned public during a crisis. Organizations must demonstrate respect, concern, commitment, and aligned interests with the concerned publics»

El propósito de esta escucha no es otro que el de ir orientando la política de comunicación para eliminar o disminuir la incertidumbre en cada momento, más allá de la mera emisión de mensajes configurados en virtud de un diseño previamente

fijado por la organización.[1] Es más eficaz completar los mensajes ya previstos con el conocimiento directo de las preocupaciones reales de los distintos públicos, especialmente a partir de la evolución que vayan tomando los acontecimientos. Es decir, ser capaces de ampliar la narrativa fijada de antemano por la empresa con la incorporación de las inquietudes concretas de cada uno de los grupos implicados. El relato resultante será, sin duda, más rico y más útil.

La escucha activa es una cuestión decisiva que debemos manejar siempre con prudencia y también con inteligencia. Sin precipitación y sin prejuicios. Lo que importa, sobre todo en los primeros estadios, no es tanto la crisis en sí, sino la percepción que los diferentes públicos tienen de la crisis. Y desde ese lugar y no otro es desde donde deben manejarse las diferentes sensibilidades con fiabilidad y empatía.

1. Comunicación bidireccional en la gestión de crisis

Durante muchos años nos hemos acostumbrado a reclamar la bidireccionalidad de la comunicación de las organizaciones. Desde que Grunig y Hunt apostaron por esta última fase dentro de la evolución histórica de las Relaciones Públicas (aunque, el resto de modelos siguen, de alguna forma, vigentes) los comunicadores han consolidado la idea de que solo una comunicación verdaderamente bidireccional es el único andamio firme para

1. En principio, a partir de la puesta en marcha de las medidas previstas en un manual de comunicación de crisis.

construir unas relaciones públicas excelentes. Esta bidireccionalidad condiciona no solo los mensajes de la organización dentro de su política de comunicación, sino que, también, debe llegar a modificar la propia conducta de la institución. Así, la comunicación se convertiría en un vehículo de transformación de la propia realidad organizacional, una larga aspiración de los comunicadores que, como es lógico, se enfrenta con múltiples barreras por parte de los directivos.

De hecho, la mayor parte de los modelos de comunicación en las organizaciones enfatizan esta función «creadora» de la comunicación, en directa conexión con el potencial recogido por los públicos. Un buen ejemplo es el modelo Building Belief[2] (desarrollado por la fundación W. Page Society).[3] Este modelo considera al comunicador «como un agente de cambio transformacional y un verdadero conector de la organización con sus grupos de interés». Ese planteamiento proporciona a la comunicación en las compañías un valor enormemente estratégico, mucho más amplia que la visión informativa, comercial o propagandística.

Pero, el advenimiento del mundo 2.0 y sus capacidades han hecho posible que este escenario horizontal de comunicación se haga real tanto en la forma como en el fondo.[4] Lo hace en la medida en la que el terreno de juego donde se conectan compañía y públicos se ha «aplanado», eliminando las jerarquías y haciendo posible una interacción de igual a igual. Y lo hace en el

2. Desarrollada en esta dirección web: http://www.awpagesociety.com/thought-leadership/building-belief

3. Auspiciado en España por Corporate Excellence (http://www.corporateexcellence.org/).

4. Aunque esta es una afirmación llena de matices, en el escenario digital no hay fronteras ni para la mentira, ni para los intereses ocultos, ni para la maldad, con lo que el terreno se llena de innumerables elementos discordantes con los que conviene mantener una relación profesional, firme y segura.

fondo, desde el momento en el que esta interacción es pública y condiciona el discurso y el comportamiento de la organización.

Trasvasar este modelo bidireccional a una situación de crisis es obligado a partir del reconocimiento del cambio de reglas del juego en la comunicación organizacional para situaciones de gravedad. Desde este punto de inicio, debemos ser conscientes de los elementos realmente esenciales —el qué y el quién— y ser capaces de encauzarlos hacia terrenos pacíficos y constructivos. Para ello, la organización debe comenzar a pensar en el beneficio de los implicados y no solo —o no necesariamente— en el beneficio de la empresa.

2. Escuchar para hablar; escuchar para hacer

La comunicación nunca es un fin en sí mismo. Tampoco la escucha lo es. La escucha organizacional tiene sentido en la medida en la que forma parte de una estrategia integral de atención y respuesta que ayude a generar comportamientos concretos en la población objetivo. Esto plantea, al menos, dos vértices de actuación:

- **Escuchar para hablar**: no sería otra cosa que encajar los mensajes remitidos por la organización en las demandas reales de información de los públicos estratégicos. Pero no solo eso. También tiene que ver con narrar y explicar las decisiones que se van tomando y las razones que las inspiran, solucionando cualquier tipo de duda o crítica que se pueda ir generando en el desarrollo de los hechos.
- **Escuchar para hacer**: el objetivo inmediato es que la escucha pueda contribuir a que los públicos disipen sus dudas y puedan comportarse de la mejor forma posible; es decir, tratar de

que las palabras adecuadas acaben generando conductas en la gente, especialmente, para su propia protección.[5]

En ambos casos, lo deseable es que la escucha incorpore la propia referencia a tal escucha. Es decir, es necesario hacer visible en los mensajes que la organización tiene voluntad de atender a los diferentes públicos y manifestar tal voluntad de forma explícita. De este modo, los usuarios reconocerán emocional y racionalmente la cercanía y la preocupación por parte de la compañía, la cual, además, animará al resto de usuarios a que formulen sus inquietudes para poder serles de utilidad. De esta forma, la organización puede liderar este interés por lo que está ocurriendo y que afecta de algún modo a la gente.

Pero la escucha no debe ser un elemento puntual. Al contrario: debe ser un proceso inacabable. Forma parte natural de un proceso de diálogo entre los públicos y de los públicos con las compañías. La escucha es parte de una ecuación más amplia que da forma a procesos como conversar, compartir o intercambiar. Es importante que este proceso permanezca activo en todo momento y que la escucha activa forme parte natural de él porque, si bien la gente tiene necesidad de ser escuchada, no es menos cierto que también tiene necesidad de compartir lo que hace o lo que piensa con los demás. Y esta tendencia natural a compartir es un fenómeno que las redes sociales[6] han evidenciado de forma exagerada.

5. En los bomberos de Los Ángeles (Los Angeles Fire Departament, LAFD) trabajan las 24 horas del día tres oficiales, encargados de diseminar la información de sus cuentas oficiales en Twitter (@LAFD y @LAFDtalk), pero utilizan sobre todo esta herramienta para rastrear posibles alertas y cualquier oportunidad para proporcionar información que aclare preguntas o inquietudes de los ciudadanos.
6. Esta disposición no solo se aplica a la revelación de hechos críticos, sino al modo de extenderlos a todos los niveles que nos permite la información. De

Todas estas ideas se materializan de forma directa en el mundo virtual, en el que encaja de forma natural la escucha y la conversación. De hecho, según el Monitor Latinoamericano de Comunicación 2015,[7] la segunda característica más apreciada de los *social media* es que permiten «detectar y frenar posibles crisis» (para el 75 % de los encuestados). Es una idea compartida, entre otros, por Stephens y Malone (2012), quienes aseguran que «[...] Web 2.0 and social media offer a unique opportunity for organizations to engage in dialogue or continued conversation with their stakeholders». «This promotion and sharing of user-generated content as well as the collaboration to create it —añade Coombs (2012a)— allows users to share insights, experiences, and opinions with each other». Y en la misma línea, Lundgren y McMakin (2009) afirman: «[...] social media can give organizations almost instant and continuous feedback on what people want to know and what they are concerned about».

3. Público prioritario: los afectados

Los afectados son el público más relevante en cualquier episodio de crisis, pues son quienes reciben las consecuencias directas e indirectas de los hechos. De ahí procede su consideración estratégica. Son ellos —y su entorno— los impulsores definitivos tanto de la

hecho, alrededor de una cuarta parte de los usuarios de noticias de internet (24 %) comparten noticias a través de las redes sociales durante una semana normal, personas que suelen ser apasionadas por temas como la política, los negocios, la tecnología o el medio ambiente.

7. En el enlace http://www.conferp.org.br/wp-content/uploads/2015/06/LCM_2014-15_Resultados_Final.pdf

proyección de la crisis como —en alguna medida— de su extinción. A ellos deben dirigirse los primeros y más importantes esfuerzos de la empresa, tanto los económicos como los materiales, técnicos o humanos, y, en nuestro caso, los esfuerzos comunicativos.

Las víctimas, independientemente del lugar en el que se encuentren, son quienes reciben las consecuencias de los sucesos y, por ello, tienen en común, al menos, dos aspectos: necesitan disponer de todos los datos posibles y actuales sobre lo que está suponiendo la crisis y requieren, también, información clara y rápida para poder protegerse adecuadamente ante ella.

Pero, tradicionalmente, las organizaciones no han situado a los damnificados como un público prioritario. Al contrario: muchos de los errores más graves en la gestión de las crisis contemporáneas tienen mucho que ver con la actitud opaca de organizaciones sobre los afectados, tratando de ocultar las consecuencias de la crisis en este público. Ahogando el relato de los afectados se apagaba más rápidamente la llama de la crisis y se controlaba el discurso social de los acontecimientos. Durante mucho tiempo esta práctica era posible, en la medida en la que las organizaciones —especialmente, las grandes— controlaban sin apenas condiciones el único altavoz posible de los hechos, los medios de comunicación, a través de prácticas de diferente consideración.

Sin embargo, actualmente ya no es posible ocultar los discursos ajenos a la versión oficial interesada, de la misma forma que no puede taparse la voz de los afectados, quienes encuentran en las herramientas digitales un altavoz poderoso para hacerse oír, incluso con más nitidez que la empresa. Ante este escenario, y aunque no nazca de un convencimiento real, la organización no tiene otro remedio de sumarse a la voz de estos afectados y situarlos en la parte nuclear de las estrategias de comunicación desde el primer momento.

Esto significa, fundamentalmente, que este público debe convertirse en una prioridad para la organización, tanto en los tiempos como en los mensajes. La organización debe hacer un esfuerzo deliberado y visible porque estos públicos aparezcan como contexto y objetivo de los mensajes y las conversaciones sociales. Resulta necesario concentrar los esfuerzos en escuchar a estas personas y sus portavoces, y, en todo momento, manifestar preocupación, cercanía y apoyo.

4. Monitorizar la conversación

En buena medida *escuchar* significa 'vigilar', 'rastrear'. Estar muy atentos, tanto al posible nacimiento de una crisis como a su desarrollo incontrolado. Para ello es imprescindible «monitorizar» la realidad, realizar un seguimiento permanente, algo que el mundo digital ha facilitado enormemente, concediendo a la empresa mayores oportunidades de observación y de reacción. Lo confirma Wendling (2013) cuando asegura que «[...] the monitoring of the social media through analytics can also help reduce costs of disaster, thanks to the early detection of digital smoke signals».

En efecto, los medios digitales proporcionan herramientas enormemente valiosas para observar las temáticas y el alcance de lo que circula por la red. Al abordar este seguimiento, corremos el riesgo de distraernos en multitud de opciones técnicas. Por un lado, se encuentran las posibilidades internas de cada una de las herramientas (estadísticas de Google Analytics, Facebook Insight, Hootsiute, Twtrland, LikeAlizer, Bing, Trendistics, Twitter Search, Topsy, Tweetscan, Yelp y muchos otros). Por otro

lado, existen otras aplicaciones nacidas para medir el comportamiento y el consumo de las diferentes audiencias. De entre todas ellas, y sin la necesidad de ser exhaustivo, las siguientes parecen haber demostrado su utilidad para situaciones de crisis (aunque no únicamente):

- **Addictomatic** (www.addictomatic.com): en los principales sitios en vivo de la web busca las últimas noticias, publicaciones de blogs, vídeos e imágenes.
- **Google Alerts** (www.google.es/alerts): herramienta muy útil para notificar vía correo electrónico o *feed* palabras o frases que aparezcan en cualquier lugar y momento en la red.
- **Hashtracking.com** (https://www.hashtracking.com): mide en redes sociales (Twitter e Instagram) los comentarios, la procedencia, los contribuyentes a la discusión, el aparato desde el que realizan su contribución o consulta, el *engagement* (retuits*, likes*, comentarios…), picos de uso, etc.
- **HowSociable** (www.howsociable.com): mide el impacto de una marca en una escala de 0 a 10, que indica el nivel de la actividad en línea sobre ella, cada semana, a partir de las 36 redes sociales más populares. También permite ver los sitios con mayor impacto.
- **Klout** (www.klout.com): mide el compromiso en múltiples plataformas de medios sociales y otorga una puntuación basada en la influencia acumulada.
- **Mention** (https://web.mention.com): una herramienta de pago que puede monitorizar en tiempo real productos, servicios, marcas, temas, etc., en todo tipo de redes sociales, webs, blogs, foros y noticias (pueden seleccionarse algunas de ellas, o todas en conjunto), en cualquier idioma y mostrarlo de forma gráfica, incluyendo todo tipo de información sobre las fuentes, las historias

principales, su procedencia geográfica e incluso el sentimiento (positivo, negativo o neutro) de las historias halladas.

- **Radian6** (https://login.radian6.com): herramienta para medir la conversación, aunque es más apta para el seguimiento directo de la conversación y como plataforma de monitorización que como herramienta de medición exhaustiva.
- **Simple Measured** (http://simplymeasured.com/): monitoriza de todo tipo de cuestiones y temáticas en redes sociales.
- **Sentiment viz - Tweet Sentiment Visualization** (https://www.csc.ncsu.edu): esta herramienta tiene capacidad para medir varios aspectos en la red social Twitter. Entre otros, los sentimientos presentes en la conversación acerca de algún tema, nombre o marca. La aplicación muestra (a través de círculos de diferentes colores) una «estimación de la emoción contenida en los textos de Twitter». Este sentimiento es definido por la compañía responsable como «una actitud o una resolución motivada por un sentimiento».[8]
- **Socialbakers** (www.socialbakers.com): herramienta para monitorizar las principales redes sociales.
- **Social Mention** (http://www.socialmention.com/): es una completa herramienta gratuita que monitoriza en tiempo real lo que ocurre en más de ochenta redes sociales (entre ellas, las más conocidas). Incluye, además, unas variables de medida útiles para formarnos una idea de todos los contenidos. Mide, también, los «sentimientos» asociados por las audiencias, en concreto: fuerza, sentimiento, pasión y alcance.

8. Es realmente interesante su explicación técnica sobre la medición emocional de los tuits y el algoritmo que permite localizar la emoción de los textos de esta red social y traducirlo en colores y formas: https://www.csc.ncsu.edu/faculty/healey/tweet_viz/

- **Textometrica Service Package** (http://textometrica.humlab.umu.se/): herramienta que posibilita la comparación entre la frecuencia de una lista de palabras y conceptos, y la producción de tablas de frecuencia y gráficos ilustrativos de eventuales relaciones entre los términos.
- **Twazzup** (www.twazzup.com): proporciona conversaciones en tiempo real en Twitter, incluyendo los principales *influencers* de una temática, las imágenes más retuiteadas y las diez palabras clave relacionadas con cada búsqueda.
- **TweetReach** (www.tweetreach.com): supervisa el alcance de los tuits, mide el impacto real y las implicaciones de las discusiones en las redes sociales. También permite identificar a los seguidores más influyentes.
- **TweetDeck** (https://twitter.com/tweetdeck): no solo permite programar tuits y administrar varias cuentas, sino también monitorizar interacciones y mensajes, y seguir los diferentes *hashtags*.

Lo importante no es tanto las herramientas que utilizamos para monitorizar, porque estas se van actualizando y sustituyendo, sino lo que medimos con ellas y las decisiones comunicativas que nos permiten tomar. En este sentido, Villafañe (2013) observa que existen dos cuestiones primordiales que deben seguirse: una cualitativa —quién dice algo en la red— y otra cuantitativa —cuántos lo dicen—, y ambas unidades de medida deben analizarse como fenómenos «que afectan directamente a la imagen corporativa de esa empresa». Lo mejor, incluso, es que nuestro análisis fusione ambas cuestiones, analizando semánticamente los contenidos que, cuantitativamente, son tendencia (en Twitter o en otras herramientas), para evitar naufragar entre toneladas de información inasumibles por la empresa en momentos críticos. Coombs (2010), por

ejemplo, recomienda la evaluación de su impacto, considerando la relevancia de la fuente en el ambiente digital (si tiene muchos seguidores, por ejemplo) y el patrón de difusión, además del aspecto de legitimidad ya comentado anteriormente.

A todas estas cuestiones hay que añadir un último elemento de monitorización: lo que dicen «los otros», la gente, la opinión pública digital, al margen del relato de la empresa, de los implicados o de las diferentes autoridades. Es importante en tanto que se puede analizar una perspectiva paralela, en la forma en la que los públicos anónimos se influyen mutuamente durante los desastres, más allá de la influencia directa de la organización sobre ellos. Sería penetrar en el WOM (*Word of mouth*) o boca a boca que nunca antes había tenido tanta relevancia.

5. Temáticas: ¿sobre qué escuchamos?

Para reconocer esta información de utilidad, es preciso profundizar en las temáticas que mueven a la gente en situaciones de crisis. Stephens y Malone (2012) afirman que hay tres tipos de requerimientos por parte de la gente: *información, solución* (respuestas a requerimientos concretos) y *apoyo emocional*. Trasladándolo a un campo más concreto, los cuatro frentes que la empresa necesita tener presente en todo momento son los siguientes:

5.1. Preocupación

Las preocupaciones de los afectados por la crisis y, en sentido extenso, de la población, deben ser una referencia directa que debe

valorar la organización. Nos movemos en el terreno de la emoción más que en el de la razón, por lo que la «empatía» con todos aquellos que no conocen suficientemente lo que está ocurriendo debe ser una referencia. Situarnos en la piel de todos aquellos que han sufrido las consecuencias de los hechos o se sienten amenazados por ellos. Es un territorio de escucha y de emociones, y que es más importante en la medida en la que los sucesos tienen una incidencia en una proporción mayor de la población. Y, como hemos comentado, existen herramientas que nos permiten, incluso, monitorizar los sentimientos de la gente en función de lo que comentan

5.2. Críticas y quejas

Las críticas son lógicas y la empresa debe responderlas y tomar nota de ellas. Nunca debemos ejercer la labor de censura[9] sobre

9. Un ejemplo muy claro de este tipo de acciones fue la gestión al ataque a las barras Kit-Kat, de la compañía Nestlè. Todo comenzó con la publicación de un duro vídeo de la ONG Greenpeace (que puede verse en el enlace: https://www.youtube.com/watch?time_continue=50&v=1BCA8dQfGi0), en el que se denunciaba a la compaña por utilizar aceite de palma en la elaboración de su producto, incumpliendo las leyes indonesias, ya que estaba destruyendo los bosques que formaban el hábitat de una especie de orangután protegida y que amenazaba su extinción. La empresa suiza decidió gestionar con Youtube la retirada de la pieza, alegando el uso indebido de su marca registrada. Se solicitó, además, la retirada de aquellos mensajes con el mencionado montaje, advirtiendo de que borrarían todo el contenido que usara de forma indebida sus logotipos con ánimo de perjudicar su imagen de marca. Posteriormente, se eliminaron sistemáticamente todos los comentarios negativos que los usuarios habían ido dejando en sus perfiles corporativos de las redes sociales. Y, además, publicaron un *post* en Facebook en el que invitaban a sus clientes a dejar de seguir su página si no estaban de acuerdo con las condiciones impuestas por la compañía, lo cual supuso lanzar un peligroso órdago a su audiencia. Todo esto provocó una reacción airada de muchos más internautas y del crecimiento exponencial de la campaña contra la marca, Boycott Nestlé, que supuso mayores complicaciones negativas para la marca y durante más tiempo.

estos contenidos, ya no porque técnicamente será muy difícil sino porque, profesionalmente, no debemos hacerlo, puesto que incrementará muy posiblemente la acritud de los interlocutores y movilizará a más internautas hacia su causa (incluso cuando sea del todo injustificada).

5.3. Dudas

Tiene que ver con la información más práctica, más útil, sobre cada una de las cuestiones concretas que los individuos o audiencias puedan reclamar para tomar sus decisiones en todo momento. Además, es el modo más directo de saber si nuestro relato corporativo está siendo útil y eficaz.

5.4. Contraste y refutación de rumores

Uno de los frentes de actuación más decisivo es la permanente lucha por desactivar rumores o informaciones no contrastadas —normalmente alarmistas— que se propagan con gran facilidad, en directa proporción a la gravedad de los hechos y sobre los que la población necesita información contrastada. Es normal que en numerosas ocasiones la empresa se detenga en llamar la atención sobre la no propagación de este tipo de informaciones que se difunden con enorme facilidad en el mundo virtual, donde no hay límites para la exposición. La gente buscará a las organizaciones —aunque no solo a ellas— para reclamar la fiabilidad de los rumores que le alcanzan y que la empresa puede deslegitimar en un solo momento. Pero para ello, las herramientas de comunicación de la compañía, ante todo, deben verse como una fuente fiel de infor-

mación de primera mano. Para ello, es necesario cumplir con todos los requisitos mínimos que venimos exigiendo en esta obra, sobre todo en la difusión de información honesta y de calidad.

6. Las crisis que nacen en el 2.0

Existen crisis nativas del mundo 2.0, situaciones críticas cuya existencia tiene mucho que ver con el medio digital y que difícilmente podrían concebirse sin las especiales características de este tipo de medios. A este tipo de crisis se refieren Pang, Abul Hassan y Chong (2014), quienes definen una serie de crisis que tienen como origen los medios sociales para, posteriormente, ganar notoriedad en los medios tradicionales. Los autores investigan la relación de tres elementos en estas crisis (*los factores desencadenantes, la cobertura mediática y las respuestas de las organizaciones*) y llegan a una serie de conclusiones relevantes. Una de ellas, probablemente la principal, es que los daños a la reputación pueden mitigarse si la reacción de la empresa ocurre en la misma plataforma social en la que se inició el ataque, aunque la velocidad de reacción no es una garantía de paralización de la ofensiva negativa. Además, este tipo de reacción de la organización contribuye a una lectura más favorable por parte de la prensa. Otra conclusión de calado puede ser que la disonancia de la crisis iniciada en las redes sociales necesita ser compartida y debe tener algún tipo de conexión con las experiencias negativas previas de los sujetos.

En cualquier caso, la escucha y monitorización de las empresas debe incluir este tipo de situaciones nativas del mundo digital que, en muchos casos, saltan a los medios tradicionales y se convierten en fenómenos globales y permanentes.

Bibliografía

Broemme, A.; Dombrowsky, W. R.; Habbel, F. R.; Haub, T. R.; Keller, C.; Meierhofer, H.; Ruhrmann, G.; Schneidemesser, K. (2011). *Notfallkommunikation: zeitgemäße Konzepte für Europa.*

Brooks-Pollock, E.; Tilston, N.; Edmunds, W. J.; Eames, K. (2011). «Using an online survey of healthcare—seeking behaviour to estimate the magnitude and severity of the 2009 H1N1v influenza epidemic in England». *BMC Infectious Diseases,* vol. 11, n.º 1, pág. 68.

Coombs, W. T. (2010). «Conceptualizing Crisis Communication». En: Heath, R. L. y O'Hair, H. D. (eds.), *Handbook of Risk and Crisis Communication* (pág. 99-118). Nueva York: Routledge.

Coombs, W. T. (2012a). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding* (3.ª ed.). Los Angeles: Sage.

Duncan, B. (2009). «How the media reported the first days of the pandemic (H1N1) 2009: results of EU-wide media analysis». *Euro Surveillance: Bulletin Européen Sur Les Maladies Transmissibles = European Communicable Disease Bulletin,* vol. 14, n.º 30, págs. 19286-19286.

Elledge, B. L.; Brand, M.; Regens, J. L.; Boatright, D. T. (2008). «Implications of Public Understanding of Avian Influenza for Fostering Effective Risk Communication». *Health Promotion Practice,* vol. 9, págs.54S-59S.

Frewer, L.; Hunt, S.; Brennan, M.; Kuznesof, S.; Ness, M.; Ritson, C. (2003). «The views of scientific experts on how the public conceptualize uncertainty». *Journal of Risk Research,* vol. 6, n.º 1, págs. 75-85.

Heath, R. L. (2006). «Best Practices in Crisis Communication: Evolution of Practice through Research». *Journal of Applied Communication Research*, vol. 34, n.º 3, págs. 245-248.

Henrich, N.; Holmes, B. (2011a). «Communicating During a Pandemic: Information the Public Wants About the Disease and New Vaccines and Drugs». *Health Promotion Practice,* vol. 12, n.º 4, págs. 610-619.

Henrich, N.; Holmes, B. (2011b). «What the Public Was Saying about the H1N1 Vaccine: Perceptions and Issues Discussed in On-Line Comments during the 2009 H1N1 Pandemic». *PLoS ONE,* vol. 6, n.º 4, págs. 1-12.

Holmes, B.; Henrich, N.; Hancock, S.; Lestou, V. (2009). «Communicating with the public during health crises: experts' experiences and opinions». *Journal of Risk Research*, vol. 12, n.º 6, págs. 793-807.

Jacobs, J.; Taylor, M.; Agho, K.; Stevens, G.; Barr, M.; Raphael, B. (2010). «Factors Associated with Increased Risk Perception of Pandemic Influenza in Australia». *Influenza Research y Treatment*, págs. 1-7.

Liu, B. F.; Austin, L.; Jin, Y. (2011). «How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source». *Public Relations Review,* vol. 37, n.º 4, págs. 345-353.

Lundgren, R. E.; McMakin, A. H. (2009). *Risk communication. A handbook for communicating environmental, safety, and health risks* (4.ª ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Nougairède, A.; Lagier, J. C.; Ninove, L.; Sartor, C.; Badiaga, S.; Botelho, E.; Brouqui, P.; Zandotti, C.; De Lamballerie, X.; La Scola, B.; Drancourt, M.; Gould, E. A.; Charrel, R. N.; Raoult, D. (2010). «Likely Correlation between Sources of Information and Acceptability of A/H1N1 Swine-Origin Influenza Virus Vaccine in Marseille, France». *PLoS ONE*, vol. 5, n.º 6, págs. 1-9.

Pang, A.; Binte Abul, N. B., Yang Chong, H. A. C. (2014). «Negotiating crisis in the socialmedia environment». *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 19, n.º 1, págs. 96-118.

Staes, C. J.; Wuthrich, A.; Gesteland, P.; Allison, M. A.; Leecaster, M.; Shakib, J. H.; Carter, M. E.; Mallin, B. M.; Mottice, S.; Rolfs, R.; Pavia, A. T.; Wallace, B.; Gundlapalli, A. V.; Samore, M.; Byington, C. L. (2011). «Public health communication with frontli-

ne clinicians during the first wave of the 2009 influenza pandemic». *Journal of Public Health Management And Practice: JPHMP*, vol. 17, n.º 1, págs. 36-44.

Stephens, K. K.; Malone, P. (2012). «New Media for Crisis Communication: Opportunities for Technical Translation, Dialogue, and Stakeholder Responses». En: Coombs, W. T.; Holladay, S. J. (eds.), *The handbook for crisis communication* (1.ª ed., págs. 381-395). Chichester, Reino Unido: Wiley-Blackwell.

Teasdale, E.; Yardley, L. (2011). «Understanding responses to government health recommendations: Public perceptions of government advice for managing the H1N1 (swine flu) influenza pandemic». *Patient Education y Counseling,* vol. 85, n.º 3, págs. 413-418.

Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Madrid: Pearson Educación.

Wendling, C.; Radisch, J.; Jacobzone, S. (2013). «The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication». *OECD Working Papers on Public Governance*, n.º 25, OECD Publishing.

Capítulo V
Rapidez

[...] ya me tenías con el Hola…

Dorothy Boyd, en *Jerry Maguire*

1. Todo es urgente en una crisis

El tiempo, los tiempos, condicionan la realidad. La reconstruyen. Las percepciones sobre lo que nos rodea se solidifican en el imaginario público a una enorme velocidad y no tienen vuelta atrás. Ocurre con todos los fenómenos sociales que se hacen públicos. El tiempo siempre ha sido una cuestión central en la gestión de crisis para las instituciones, conscientes de que una adecuada estrategia de objetivos, públicos, mensajes y herramientas podría ser completamente irrelevante o, incluso, contraproducente, si se pone en marcha tarde.

Gran parte del énfasis por profundizar y mejorar la fase de preparación en una crisis derivan precisamente de esto, de la necesidad de prever completamente las acciones inmediatas que poner en marcha cuando el conflicto estalle y, de ese modo, estar en disposición de reaccionar de modo ágil ante él. Pero la unidad de medida de respuesta en estos tiempos se ha modificado radicalmente en la misma proporción en la que crecían las posibilidades tecnológicas y se ponían a disposición de cualquier ciudadano. En ese momento, los tiempos se redujeron prácticamente a cero, al presente, a una comunicación «en

directo» que la gente ya reclama como una exigencia profesional y ética de mínimos.

Esta urgencia en la respuesta es imprescindible como mandato en todas las fases de la gestión, al menos hasta que las causas que han propiciado la crisis hayan desaparecido o hayan sido controladas.[1] Pero la organización no solo debe ser rápida en función de los propios tiempos, sino también con respecto al resto de actores que pueden intervenir para mostrar su opinión o sus datos sobre lo que sucede.

2. Inmediatez e instantaneidad de los mensajes

La democratización de la tecnología ha permitido comprimir los plazos en la gestión de la crisis, reduciendo las necesidades de producción y edición necesarias para generar los mensajes. Tanto se han estrechado los plazos que la rapidez se ha transformado en instantaneidad, con las dosis de desafío y riesgo que esto implica. Y siempre, de fondo, como una exigencia que puede llegar a ser asfixiante. A ello se refieren González-Herreros y Smith (2010):

> «The speed of response expected today from an organization has dramatically changed. The organization's reaction must be extremely fast if it doesn't want to lose control of the information to some other source or be perceived as an informatively obscure company. Crisis management is no longer the '24 hour' news—cycle discipline it was a couple of decades ago».

1. Aunque es cierto que en el momento actual las crisis no finalizan nunca, en la memoria infinita que es internet, la huella de las crisis permanece siempre y puede consultarse en cualquier momento.

La cuestión en este momento es decidir qué plazos debemos considerar válidos y cuáles, excesivos. No hay una opinión unánime al respecto, pero sí valoraciones de expertos que nos orientan sobre esta cuestión. Una primera visión es la del *Global Survey on Reputation Risk 2014* de Deloitte,[2] que asegura que «response times should be in minutes, not hours or days. Teams on the ground need to take control, lead with flexibility, make decisions with less-than-perfect information, communicate well internally and externally, and inspire confidence». Es decir, el tiempo de reacción debe ser, según esta consultora, de minutos, no ya de horas. De hecho, en muchas organizaciones estadounidenses se habla de la *golden hour*,[3] en referencia a los 60 minutos de margen con los que cuenta una empresa desde que estalla una crisis hasta hacer pública su posición. La reacción en tiempo marcará, sin duda, el desarrollo del caso y su desenlace, así como sus repercusiones en tu reputación.

Este estrechamiento de los tiempos está directamente vinculado al uso de los medios sociales por parte de empresas y ciudadanos. Según el experto Bill Wallker, «los *social media* han revolucionado el negocio de la gestión de crisis». Según este reconocido autor, «las cosas suceden a la velocidad de la luz y una crisis puede propagarse por el mundo a través de Twitter o Facebook en cuestión de horas o incluso menos».[4] White (2012)

2. Estudio al que ya hemos hecho referencia en páginas anteriores y presente en el vínculo siguiente: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Reputation_Risk_survey_EN.pdf

3. Hay muchas referencias a este término, entre otros el que figura en este enlace web: http://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20165559-la-golden-hour-o-como-actuar-durante-la-primera-hora-tras-el-estallido-de-una-crisis o http://sukun.es/2017/03/07/crisis-la-hora-de-oro/

4. Disponible en http://jscomunicaciondecrisis.com/bill-walker-autor-crisis-communications-in-the-247los-social-media-revolucionado-la-comunicacion-crisis/

afirma del mismo modo que «through social media applications, information can be exchanged, collected, aggregated, and disseminated in a split second».

Otros autores ajustan más, si cabe, los márgenes temporales. Es el caso de Freberg (2012), que menciona a Alda Leparati, *partner* y *managing director* de Porter Noveli en Argentina, quien acuña la expresión *Platinum Minutes*, para referirse los escasos minutos de los que dispone una organización para posicionarse en los medios sociales y que equivalen, según el experto, a «los mismos 10 minutos que lleva a colocar un desfibrilador para reactivar un corazón y salvar una vida».

Horas, minutos, segundos. En todos los casos, la instantaneidad y la inmediatez son el horizonte temporal que podemos utilizar como referencia para valorar el margen de tolerancia que la opinión pública reconoce a la organización implicada en una crisis. Algo que, por supuesto, debe ser un mantra permanente durante todo el conflicto,[5] en la medida en la que la organización debe ir

5. El 30 de junio de 2016, el aeropuerto de El Prat (Barcelona) comienza a sufrir las consecuencias de la oleada de paros en el sector aéreo francés. La compañía más afectada fue Vueling, cuya sede principal se encuentra en la ciudad condal. Solo en los primeros días se suspenden un total de 56 vuelos, lo que afecta a más de 8.000 pasajeros. La reacción de la compañía fue inexplicablemente lenta. El primer comunicado se emitió tres días después del estallido del conflicto (el 3 de julio). En él, el director general comercial se limitó a decir: «La compañía desea reiterar su mensaje de disculpas a todos los pasajeros que se están viendo afectados por los problemas de operativa durante los últimos días». No fue hasta el martes 4 de julio, casi cinco días después de desatarse la crisis, cuando el presidente de Vueling, Javier Sánchez-Prieto, apareció dando la cara ante los medios de comunicación, firmando un comunicado en el que pedía disculpas a los pasajeros afectados: «Quiero pedir disculpas a nuestros clientes por los retrasos y las cancelaciones de los últimos días. Todos los trabajadores estamos enfocados en corregir la situación». Sánchez-Prieto reconocía que «ha habido fallos dentro de la operativa» pero que estaban «poniendo en marcha más recursos y más medios para que no se vuelva a repetir». En cuanto a las redes sociales, desde que se desató la crisis, la actividad de la cuenta de Vueling en Twitter se detuvo, y no fue hasta el domingo día 3 —con el primer comunicado

actualizando la nueva información y poniéndola a disposición de los diferentes públicos con la frecuencia más alta posible.

3. Dominio del discurso público y anticipación a los discursos alternativos

Cuando el comportamiento comunicativo de la organización es rápido, la organización está en disposición de liderar el relato social sobre lo que ocurre. Y esto no es una cuestión menor, puesto que condiciona tanto las reacciones posteriores como los caminos que estas siguen. Coombs (2012) lo muestra claramente: «facts don't actually count as much as how they are framed and interpreted». La narración de los hechos es más decisiva que los hechos en sí, como ya hemos comentado en otros apartados de esta obra.

Si el relato de la organización no se anticipa a los otros relatos, quedará menguado y seriamente condicionado, y tendrá menos capacidad para orientarlo hacia el terreno que más pueda interesarle. Ser el primero en hablar otorga a la organización muchas posibilidades de liderar la narrativa posterior, aunque no lo garantiza. La ausencia deliberada de respuesta sí garantiza ocupar un lugar subsidiario en el relato que los ciudadanos, probablemente, realicen de los hechos. Y ese no suele ser un buen lugar para la empresa. A eso se refiere Freberg *(*2012) cuando asegura

de la compañía— cuando se reanudó la actividad. Desde entonces, el mensaje de la compañía aérea fue el mismo, repetido hasta el hastío: «Si vuelas con nosotros y tienes dudas sobre el estado de tu vuelo o la gestión de tu reserva, haz clic aquí». El mensaje fue la única comunicación que Vueling emitió durante días consecutivos, en diferentes idiomas.

que «the viral spread of information on social media could be viewed as an advantage to crisis professionals who must reach the public as quickly as possible».[6]

Y algo no menos importante: con la agilidad en las comunicaciones, sobre todo gracias a los medios sociales, se logra que la estrategia de la empresa beneficie sensiblemente a los afectados y a sus cercanos, para que no solo puedan hacerse una adecuada composición de lugar –correcta y creíble—, sino porque, de este modo, sea más sencillo que acepten los consejos y recomendaciones que la organización les haga llegar para su seguridad. Así lo afirman Wendling y otros (2013): «Social media can be useful to improve preparedness and responses, reduce the cost of disasters, improve transparency of decisions and also increase the potential acceptance of outcomes».

4. Los problemas de la rapidez

La premura en la reacción que la realidad exige a la empresa en una situación de gravedad puede convertirse en un riesgo. La presión por responder a las audiencias clave y posicionar los mensajes de la marca antes de que otras voces comiencen a tener

6. Un buen ejemplo es el de Tinsa (empresa dedicada a las tasaciones inmobiliarias). El 5 de septiembre, una de sus empleadas, desea en la red social Twitter a la líder del partido Ciudadanos en Cataluña, «que cuando salga esta noche la violen en grupo porque no merece otra cosa semejante perra asquerosa». La reacción no tardó en llegar. Cuatro horas después, y a través del mismo canal social, la empresa (@tinsa) hace público un comunicado en el que afirma lo siguiente: «Tinsa quiere expresar su total repulsa a los inaceptables comentarios manifestados contra la señora Arrimadas por esta persona, que ya ha dejado de trabajar para la compañía».

una presencia relevante, puede obligar a la organización a precipitar ciertas decisiones y, en ciertos casos, a errar. La clave sigue siendo, no obstante, la que mencionan Palttala y otros (2012): «one on the biggest challenges in crisis situations is following risk communication principles under the time pressures». Es decir, la situación de urgencia a la que estamos obligados no debe sacrificar la rigurosidad en las premisas que aplicar dentro de la política de comunicación. Los principios que rigen nuestros comportamientos deben permanecer inalterables.

Además, es cierto que —como hemos comentado reiteradamente durante esta obra—, la mayor parte de los escenarios, herramientas y mensajes pueden estar previstos con anterioridad al estallido del conflicto, por lo que solo una pequeña parte de las decisiones de comunicación serán susceptibles de ser elegidas llegado el momento. Pero, aunque sea muy reducido, es un terreno muy sensible, puesto que se corresponde con los datos concretos que tienen consecuencias directas en la gente.

La dificultad más importante en este tipo de situaciones suele ser que la exigencia de información por parte de los públicos no puede ser satisfecha por la empresa, que desconoce en los primeros estadios gran parte de los datos que la gente necesita conocer. En esos casos, la empresa está obligada a seguir comunicando, necesita estar presente mientras continúa con sus procesos de investigación interna. Así lo aseguran Ulmer y otros (2011): «[...] they have to communicate as quickly and frequently as possible no matter if new information about the crisis is available or not». En términos parecidos se muestra Freberg (2012), refiriéndose, en concreto, a una crisis de seguridad alimentaria:

> «[...] no es necesario reunir la información completa antes de comunicar un problema para el público. Si hay una razón para creer que el

> público está en peligro, un mensaje que indica que «creemos que hay un problema» y pide que el público regularmente para comprobar de nuevo es probable que provoquen el cumplimiento significativa más información»

En otros casos, las dudas se desprenden de las consecuencias que puedan tener la publicación de los mensajes, tanto por las implicaciones personales como por las repercusiones legales que puedan generar a la empresa. Por ello, muchas organizaciones combaten la propia incertidumbre y la de los ciudadanos con el silencio, que trata de no posicionarse de forma evidente o de no errar en la información emitida. Pero, lo único que se consigue con esta forma de actuar derivada, principalmente, de las responsabilidades legales o económicas de hablar de forma inmediata, es agravar la ansiedad de los afectados y su entorno, cuya voz llegará más claramente a través de los medios sociales, multiplicando los efectos nocivos de la crisis. La experiencia muestra que la actitud más adecuada en estos escenarios es hablar, y hablar cuanto antes.

Bibliografía

Fediuk, T. A.; Pace, K. M.; Botero, I. C. (2012). «Crisis Response Effectiveness: Methodological Considerations for Advancement in Empirical Investigation into Response Impact». En: Coombs, W. T.; Holladay, S. J. (eds.), *The handbook of crisis communication* (1.ª ed., págs. 221-242). Chichester, Reino Unido: Wiley-Blackwell.

Freberg, K.; Palenchar, M. J. (2012). «Social Media and Food Safety Crises: The Potential Risks of Unconfirmed Messages». Comunicación presentada en la International Communication AssociationAnnual Conference, Phoenix.

González-Herrero, A.; Smith, S. (2010). «Crisis Communications Management 2.0: Organizational Principles to Manage Crisis in an Online World.1». *Organization Development Journal*, vol. 28, n.º 1, págs. 97-105. Chesterland.

Heath, R. L. (2012). «Introduction Crisis Communication: Defining the Beast and Demarginalizing Key Publics». En Coombs, W. T.; Holladay, S. J. (eds.), *The handbook of crisis communication* (1.ª ed.), págs. 1-13. Chichester, Reino Unido: Wiley-Blackwell.

Liu, B.F.; Fraustino, J. D.; Yan Jin, Y. (2015). «Social Media Use During Disasters: How Information Form and Source Influence Intended Behavioral Response». En: *Communication Theory*. Newcastle (Reino Unido): SAGE.

Palttala, P.; Boano, C.; Lund, R.; Vos, M. (2012). «Communication Gaps in Disaster Management: Perceptions by Experts from Governmental and Non-Governmental Organizations». *Journal of Contingencies y Crisis Management,* vol. 20, n.º 1, págs. 2-12.

Ulmer, R. R.; Sellnow, T. L.; Seeger, M. W. (2011). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (2.ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Wendling, C.; Radisch, J.; Jacobzone, S. (2013). «The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication». *OECD Working Papers on Public Governance*, vol. 25, OECD Publishing.

White, C. M. (2012). *Social media, crisis communication, and emergency management. Utilizing Web 2.0 technologies*. Boca Raton, FL: CRC Press.

Capítulo VI
Honestidad

Es tan difícil decir la verdad como ocultarla

Baltasar Gracián

La honestidad es una perspectiva ética y estética al mismo tiempo, moral y profesional a la vez, e imprescindible en la gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El desarrollo profesional de la comunicación en las organizaciones debe estar impregnada por este requisito desde el cual será posible ordenar las decisiones que una compañía tome cuando enfrente la crisis. Heath (2006) recordaba en este sentido que, en este tipo de situaciones, es obligado que la organización «exhibit honesty, candor, and openness».

La honestidad se concreta en decisiones racionales, pero tiene consecuencias emocionales en las percepciones de los públicos y estos dos ingredientes, enlazados en este tipo de situaciones de conflicto y urgencia, acaban configurando los comportamientos inmediatos de la gente. De ahí la importancia por la sinceridad institucional a toda costa y de su traducción en la política de mensajes de la organización, velando escrupulosamente por el bien social por encima del beneficio empresarial (si es que alguien considera, todavía, que son parámetros enfrentados).

1. La verdad como núcleo de los mensajes

La comunicación en situaciones de crisis —es cierto que también en otro tipo de contextos— debe partir de ciertas premisas que ya son incuestionables en nuestro tiempo. Una de ellas, quizás la más importante, es la verdad: las organizaciones deben sostener sus mensajes en la inquebrantable verdad. Para empezar, es una cuestión de responsabilidad y, por supuesto, un principio estratégico firme, puesto que repercute directamente en la esencia misma de la credibilidad —interna y externa— de una organización, que es el núcleo de su reputación.

Pero las organizaciones tienen miedo a la verdad. Es algo que no han solucionado completamente, al menos muchas de ellas. Fink (2010) aseguraba que «el miedo a lo desconocido es, en gran parte, la razón de las crisis personales; el miedo a la verdad es, en gran parte, responsable de las crisis empresariales». Muchas organizaciones siguen teniendo dificultades para asumir los hechos, cualesquiera que sean, incluso cuando la experiencia reciente demuestra que es un requisito indispensable para salir de una crisis antes y mejor. La tentación por esconder la realidad o maquillarla es, todavía, muy alta.

El respeto por los hechos, a pesar del daño que estos puedan suponer para la reputación de la organización, es un principio irrenunciable en cualquier política de comunicación. Hace tiempo que desapareció —al menos, como modelo profesional referente— la idea de que el fin justifica los medios[1] y que, por ello, mostrar la cruda verdad de los hechos de una compañía —

1. Podemos remontarnos a Arthur W. Page (1883-1960), para quien la verdad era una de las condiciones necesarias para las Relaciones Públicas (puede verse, entre otros muchos recursos, el dedicado a sus aportaciones en el enlace siguiente: https://www.youtube.com/watch?v=8j534AuX418).

también los aspectos oscuros— era poco menos que una política suicida o imprudente.

La verdad, o el acercamiento honesto y profesional a ella, es una obligación técnica y moral que debe acompañar a la política de gestión pública de los hechos. Por varias razones: la primera es evidente: solo mostrando los hechos reales en su verdadera dimensión, los posibles afectados pueden hacerse cargo de las consecuencias de lo que ocurre, situarse ante ellos y estar preparados para adoptar las medidas de protección necesarias. Estas circunstancias son especialmente visibles en situaciones de emergencia —inundaciones, incendios, terremotos, etc. En ellas, la gente necesita información sobre la naturaleza de la amenaza, cómo protegerse y cómo proteger a sus familias, y también necesita conocer la respuesta oficial de la institución. Son situaciones especiales, es cierto, pero lo sustancial es igual para todo tipo de crisis. Las víctimas y su entorno, y, de otro modo, los trabajadores de la empresa, tienen derecho a conocer los datos reales de lo que está ocurriendo para poder adoptar las medidas de protección que consideren oportunas. De este modo, además, logramos que el alcance o la duración de la crisis mengue, y nos encontremos más cerca de cerrarla definitivamente.[2] Por el contrario, la mentira o la ocultación nos aleja a corto plazo del conflicto, pero, a medio y largo

2. Un ejemplo podría ser la gestión del equipo de comunicación del 112 con su presencia en el terremoto de Lorca (Murcia) en 2011, que causó varios muertos, decenas de heridos y cientos de desplazamientos. La charla de Luis Serrano, responsable del 112 de Madrid y desplazado a Lorca, durante el Congreso «Crisol: 1 año tras el terremoto de Lorca», está disponible en http://tv.um.es/video?id=34321&cod=a1 (febrero 2017). En esta intervención, Serrano (@LuisSerranoR) relataba que parte importante de la comunicación era transmitir en directo el trabajo de los equipos de seguridad y de emergencia para que todos los ciudadanos pudieran comprobar el estado real de las casas y las medidas de protección más recomendables en cada momento.

plazo, es absolutamente destructivo. Como afirma Ligorría (2016), «la verdad por delante siempre acorta el camino de las crisis; acaso sea más complejo su manejo, pero deja resultados que en la gestión larga son mejores, o al menos no provocan daños adicionales».

En segundo lugar, y probablemente obligados por la ausencia del control de la comunicación que ya hemos comentado en páginas anteriores, las organizaciones han adoptado una actitud más flexible al reconocer que, antes o después, la verdad se acabará conociendo, por lo que lo más inteligente es ser los primeros en aportarla. Si la verdad de los hechos se conoce a través de otra fuente, la organización perderá la iniciativa del resto de la crisis y no será creíble en el futuro, por lo que perderá la legitimidad informativa que se le supone por ser el núcleo de los hechos. Reconociendo que la verdad siempre acabará siendo revelada, la organización será castigada por un intento de engañar, algo que los públicos generalmente toleran bastante menos que los simples fallos de una organización que, en la mayoría de las ocasiones, quedan asumidas de modo mucho más fácil. El clásico ejemplo de la torticera gestión de los atentados del 11-M en Madrid por parte del Gobierno de España (Vara; Virgili; Giménez; Díaz, 2006), sirve como modelo del modo en el que la gente rechaza cualquier versión fraudulenta e interesada de la realidad. En aquel caso, existía un Gobierno presuntamente interesado en reorientar la responsabilidad de los asesinatos hacia el grupo terrorista ETA, tratando de crear una duda razonable hacia la autoría reivindicada de Al Qaeda, al menos durante el tiempo restante hasta la fecha de los comicios electorales, tres días después. Aquella gestión demostró, como ninguna otra, que la gente puede disculpar el error, pero en ningún caso el engaño. Su ejemplo es absolutamente extrapolable.

La verdad es difícil de ajustar a la velocidad a la que obligan y permiten las herramientas 2.0, pero esto no debe convertirse una coartada para no tenerla como referencia. La instantaneidad que permiten las herramientas tecnológicas debe permitir que transmitamos hechos ciertos en la medida en la que la organización los haya contrastado suficientemente. Eso es lo que la gente le reclama.

No es suficiente con decir la verdad cuando esta favorece a la compañía, ni mezclarla con informaciones interesadas que no sean radicalmente ciertas. Como aseguran Castillo y Ponce (2015), «en el momento en el que nuestros receptores puedan inferir que no decimos la verdad sobre un dato, por nimio que sea, estamos perdiendo toda la credibilidad sobre cualquier otra acción que realicemos». Por lo tanto, es una exigencia no solo decir la verdad, sino que lo es decirla siempre y asumiendo siempre el nivel requerido de aceptación de la responsabilidad.

2. Información veraz frente a maquillaje institucional

Hay otras manifestaciones muy concretas de lo que implica la honestidad. Cuestiones, si cabe, más delicadas en un mundo conectado como el nuestro. Una de ellas, muy común, es la de tratar de maquillar la realidad de los hechos; es decir, situar unos filtros deformantes de la gravedad y las consecuencias de la crisis para tratar de minimizar su alcance social o reducir la apariencia pública de daño. En el fondo, es una fórmula muy similar a la negación sistemática de los hechos. Ambos son escenarios en los que la verdad no es ni una condición ni una

necesidad, algo muy propio de organizaciones que desconocen que solo con la verdad podrán ganarse el derecho a ser creíbles.[3]

Esta tendencia a disfrazar las razones iniciales de la crisis o de sus consecuencias es una práctica habitual para muchos directivos y gestores. De hecho, parece que es la reacción más «intuitiva» para aquellos que piensan que no tiene sentido arrojar piedras sobre tu propio tejado como opción estratégica de comunicación, pero muchas veces lo más intuitivo, lo más natural, va en contra de lo más adecuado. La experiencia de decenas de crisis parece demostrar que la gente no está de acuerdo con esta reacción por parte de las empresas. No la comparten y, aunque lo hicieran, la esencia de los hechos permanecerá indefinidamente sobre el terreno, en los documentos o, en último caso, en la «nube», al alcance de todo aquel que quiera rastrearlo.

Hay otras fórmulas de enmascaramiento corporativo más sutiles que la de minimizar las crisis o negarlas. Una de ellas es la de cambiar el marco, es decir, el enfoque de los hechos, para reducir su alcance en las percepciones públicas. Situar un marco u otro a la realidad de los hechos puede ayudar a que se perciban de forma diferente, tanto en su apariencia de gravedad como en la responsabilidad de la empresa. De este modo, en muchas ocasiones, las empresas amplían el foco de lo sucedido en vertical para incorporar el pasado histórico de la organización o lo hacen en forma horizontal, para hablar del resto de organizaciones

3. Resulta curioso destacar la falta de credibilidad de muchas fuentes oficiales. En su investigación sobre la Gripe A, Tirkkonen y Luoma-aho (2011) descubrieron en el análisis de los foros de discusión que los ciudadanos no creían en las autoridades ni en las medidas que estas proponían.

del sector con similares problemas.[4] Un tercer modo sería el de situar el marco de visibilidad sería comparar la realidad con otras potenciales situaciones de mayor gravedad.[5]

Este «maquillaje» institucional se sustenta en una idea ciertamente superada según la cual la mera transmisión de mensajes por parte de la compañía es suficiente para que esta «verdad» no quede cuestionada por los públicos ajenos; es decir, confundir la realidad revelada por los hechos con la realidad deseada por la empresa. En una situación de crisis rara vez ambos escenarios coinciden, por mucho que la compañía se empeñe. Y, además, en el contexto tecnológico actual, la verdad interesada no se sostiene ni siquiera a medio plazo.

Pero también debemos ser realistas: la verdad hay que enfrentarla con las medidas legales que pueden llegar a afectar a la empresa. Es fácil entender la forma en la que las decisiones de comunicación se toman en las condiciones impuestas por la parte legal de la compañía. Un reconocimiento explícito de la culpa puede tener consecuencias graves para la empresa tanto legal y como económicamente. Por eso, la máxima de la verdad debe ser tamizada de forma inteligente para que no pueda utilizarse contra la compañía, llegado el caso. Para esquivar esta culpabilidad, las empresas acostumbran a sustituir este reconocimiento

4. Es lo que intentó el presidente de Apple, Steve Jobs, tras la crisis iniciada por los errores en las llamadas de su modelo Iphone 4, el que se denominó *AntenneGate*. En la conferencia de prensa a los medios (en el Link: https://www.youtube.com/watch?v=JStD52zx1dE, consultado en junio de 2017), Jobs reconoce el error técnico y trata de contextualizarlo con los errores más preocupantes de otras compañías del mismo sector.

5. Algo parecido a lo que BP trató de mostrar en la crisis del Golfo de México en 2010, cuando calificó el vertido de petróleo como «modesto en comparación con el volumen total del mar». La sola afirmación en estos términos podía ser, a la vez, ridícula e hiriente para las familias de los fallecidos y para las decenas de miles de afectados.

explícito —y, a veces, suicida— por una manifestación de interés, preocupación y colaboración absoluta por las consecuencias de los hechos.[6]

3. Transparencia

La transparencia es otra certeza irrenunciable. Las organizaciones y las personas deben acostumbrarse a permanecer en una zona visible de la realidad, les guste o no. Cada vez hay menos espacios donde ocultar la realidad, menos oportunidad para la mentira, menos capacidad para el engaño. Todo lo que puede saberse, se sabrá.[7] Cada vez hay más personas conectadas, gente informada, dispuesta a vigilar o a delatar, un grupo infinito de mentes y corazones con la capacidad tecnológica de acceder a casi todos los rincones del planeta y conocer datos que a la

6. Es el modelo adoptado por Coca Cola en la crisis por la presunta intoxicación en 1999, en el que la marca optó por realizar una comunicación masiva y transparente, informativa y publicitaria, en todos los medios de comunicación asumiendo la presumible culpabilidad de los casos de intoxicación en algunos países europeos. Los análisis demostraron que tales intoxicaciones en realidad no habían existido, pero la compañía fue valorada de forma positiva al haber respondido de forma activa y responsable en todo momento.

7. Se puede visualizar esta idea con el ejemplo del cantante Miguel Bosé en 2017: ante la amenaza de ser extorsionado con la difusión de fotografías de sus hijos, decide adelantarse y publicarlas él mismo en su cuenta de Instagram. El texto que acompañaba la imagen era el siguiente: «Me han *hackeado* el correo. Me han robado archivos fotográficos de familia y me están extorsionando desde hace semanas y por eso no paso. Están tratando la venta del material a terceros. Por esa razón y para interrumpirle el negocio a mi agresor me veo obligado a hacer esto y a mostrar las identidades de mis hijos que desde su nacimiento he protegido tanto y mantenido en anonimato. Espero que, no obstante, esta decisión forzada, la discreción hacia los menores de mi familia siga siendo respetada por todos como hasta ahora se ha hecho. Gracias».

empresa no le gustaría mostrar. Con este ejército de voluntarios por todo el mundo, a las organizaciones no les queda otra alternativa que adelantarse a cualquier iniciativa ajena en materia de comunicación. La única ventaja sobre sus «enemigos» es su acceso directo y sin filtros a la verdad de lo que sucede y eso es, justamente, lo que deben mostrar. Sin miramientos. Con elegancia, pero con responsabilidad. En una situación de crisis, esta apertura es, en realidad, la primera forma de protegerse.

La transparencia en situaciones de crisis debe llegar a mostrar de forma fiel los hechos que la empresa conoce, mostrando de forma textual y audiovisual toda la realidad para que los públicos prioritarios (afectados y familias, empleados y medios de comunicación) puedan tener la posibilidad de reconocer la realidad y hacerse una idea cabal de sus implicaciones.

La transparencia es enemiga del ruido. No debemos confundir la posibilidad técnica y semántica de contar lo que está pasando y la opción de inundar a nuestros interlocutores con cantidades excesivas de información que, sin el debido filtro o contexto, son difíciles de digerir y, por lo tanto, de asumir de forma razonable. El responsable de comunicación debe mentalizarse de que la transparencia debe ser una exigencia compatible con la labor de gestión profesional de los contenidos, de priorización de mensajes, de claridad en las explicaciones o del uso adecuado de los tiempos. Si, como empresa, se altera el uso correcto de todos estos elementos, solo se logrará confundir a las audiencias y no contribuir, *de facto*, a la transparencia de las acciones corporativas.

La transparencia significa también responder las preguntas más difíciles de aquellos que se sienten concernidos por lo que está ocurriendo. Los medios sociales facilitan esta labor incorporando en un mismo nivel a empresa y ciudadanos, de forma que puede existir una retroalimentación adecuada sobre la base de las

verdaderas inquietudes de los públicos. Es decir, la transparencia no se circunscribe a lo que la empresa quiere contar, sino a lo que la gente quiere saber. Y, como afirma Gray (2012), la gente quiere lo siguiente: «they want transparent and factual communication where both good and bad news is conveyed by people who they could trust».

Nos guste o no, la vida y el mundo se han hecho transparentes. Hemos hablado en las páginas anteriores de la ausencia del control de los mensajes y también de la incorporación ilimitada de actores (individuales o institucionales) en cualquier situación de crisis, pero la transparencia es más o puede ser más. Debe contemplarse como una opción ética antes que legal o procedimental, una decisión moral antes que una obligatoriedad pública. Pablo Herreros, socio director de GoodWill, asegura en el informe anual de Wellcomm:[8]

> «Este es un teatro en el que la tramoya está a la vista, cualquiera puede acceder hasta el último camerino sin que esté en su mano impedirlo. La vida se ha hecho transparente así que, en vez de ocultar, quizá [...] debamos tratar de ser interesantes y aprovechar eso para mostrar quiénes somos».[9]

8. Disponible en el siguiente enlace: http://www.silviaalbert.com/comunicacionincompany/perspectivas-wellcomm-de-la-comunicacion-2016-comunicar-ya-no-es-lo-que-era/

9. Un buen ejemplo doble: por un lado, el ciclista español Alberto Contador, quien, durante la celebración del Tour de Francia de 2010, y conocedor de que iba a ser revelado poco después por los medios de comunicación del positivo por clembuterol, decidió convocar una rueda de prensa adelantándose a los hechos y explicando las razones de este positivo (consumo de carne engordada ilegalmente); en segundo lugar, la tenista rusa Maria Sharapova, quien, consciente de que las autoridades deportivas internacionales iban a divulgar su consumo de una sustancia dopante, decidió adelantarse a los hechos y convocó una rueda de prensa previa al anuncio. Allí fue transparente y contó su versión, con sus explicaciones.

Nuestra perspectiva en la gestión de una crisis está muy clara y es indudable desde su planteamiento inicial. En la medida en la que nuestro comportamiento comunicativo sea intachable, nunca habrá posibilidad de problemas, contratiempos o dudas. Como afirma el *Global Study of leadership in Communication*: «Transparency is non-negotiable. Provide it voluntarily to build trust or it will be imposed on you».[10]

4. Información de calidad

Otra de las cualidades inherentes a la honestidad en la comunicación es que la organización protagonista de la crisis —o de su resolución— sea responsable de aportar la mejor información de la que disponga en cada momento. Es un tipo de «honestidad» más intelectual que ética. Nos referimos a que la organización deba aportar información de calidad, la mejor información posible sobre lo que está ocurriendo por tres motivos: para que la gente, especialmente los afectados, puedan enfrentarse a la realidad que les ha tocado vivir con las mejores opciones; para que la empresa y sus empleados sepan las derivaciones de los hechos y el modo en el que les afectan o, de otro modo, pueden atajar; y para que todos los interlocutores, agentes involucrados e intermediarios (periodistas, fuerzas de seguridad o salud, administración pública…), puedan realizar su labor profesional

En ambos casos, el daño sobre las respectivas reputaciones fue muy inferior que el que hubieran logrado con otro tipo de estrategia menos transparente.

10. Disponible en el enlace: http://apps.prsa.org/intelligence/TheStrategist/Articles/view/10913/1104/A_New_Approach_to_Leadership_Communication_8_Ways#.Wqp1szKkcUF

en las mejores condiciones. Para ello, deben contar con la mejor información posible.[11]

Como sujeto en el centro de la crisis, la organización debe estar en disposición de generar y aportar la información más completa y ajustada a la realidad de lo que está ocurriendo, convirtiéndose, de forma natural, en la mejor fuente oficial de información en tiempo real. Como afirma Heath (2006): «[...] Be committed and able to deliver on the promise to be the first and best source of information».

La información de calidad tiene que ver no solo con la posibilidad de estar más «cerca» de lo que está ocurriendo, sino, también, de poder ofrecer información técnica sobre los hechos y su previsible desarrollo, para que este horizonte sea perfectamente comprendido por un público mínimamente interesado. De este modo, *calidad* significa ofrecer información sobre las cuestiones que, tradicionalmente, preocupan más a los que tienen un interés real por los hechos: cuál es la causa de lo que está ocurriendo,

11. Un ejemplo muy claro es el de Telefónica, en mayo de 2017. En esta fecha, se produjo un ciberataque masivo en el que se vieron afectadas empresas de más de un centenar de países, víctimas de WCry, un *ransomware* que se hacía con el control de los ordenadores de las compañías y les pedía dinero a cambio de liberarlos. Telefónica fue la empresa española en reconocer públicamente que había sido atacada. A las 15.04 h del 12 de mayo, publicó un comunicado informando sobre una «incidencia» de ciberseguridad (que obtuvo 405.406 RT). Poco después, el *Chief Data Officer* de Telefónica, Chema Alonso, comenzaba a explicar en Twitter lo que estaba ocurriendo. Aseguraba que «las noticias son exageradas, y los compañeros están trabajando en ello ahora mismo», o «En cuanto tengan más detalles del *ransomware* lo compartirán [...]. En @elevanpaths no hemos sido afectados y compartimos todo lo que aprendamos con #nomoreransom, donde somos socios y aportamos herramientas». Mientras, el resto de empresas callaban o negaban la crisis. Fue un ejemplo de lo adecuado. Como aseguraba el experto Enrique Dans, en estos casos «lo que hay que hacer es ser transparente y arreglarlo lo antes posible, que fue ni más ni menos lo que hizo Telefónica ayer». Todo está explicado en el propio blog del informático: http://www.elladodelmal.com/2017/05/el-ataque-del-ransomware-wannacry.html?m=1).

qué está haciendo la organización para solucionarlo —cómo está «apagando» esa causa y controlando las consecuencias— y, sobre todo, qué está haciendo la organización para garantizar que no vuelva a ocurrir en el futuro.

Esta información, técnicamente relevante y semánticamente cierta, debe ser compatible con la necesaria dimensión emocional que la organización debe mantener con los afectados. Debe existir —al margen de la responsabilidad real de la organización en los hechos— una preocupación sincera, una línea de empatía directa con los afectados —incluso, simplemente, con los «interesados»— y no convertir el discurso técnico en el único contenido que la empresa ponga a su disposición. La dimensión humana de toda crisis debe estar por encima y debe ser compatible con la esfera puramente racional o técnica.

En algunos casos, la versión técnica es una excusa que la empresa utiliza para «esconderse». No hay nada mejor para tapar ciertas responsabilidades, errores o fallos, que inundar a los interlocutores con una enorme cantidad de datos que en nada ayudan a la comprensión del fenómeno. La saturación de información racional no es compatible con una gestión verdaderamente valiosa para los interlocutores de la crisis. Como en otros aspectos de la comunicación, la capacidad de entendimiento de los públicos debe ser la referencia principal para elaborar la estrategia de contacto con ellos. No es tanto lo que la empresa es capaz de decir, sino lo que las audiencias son capaces de «manejar» cabalmente. Información que los públicos que necesitan interiorizarla puedan descodificar correctamente.

Esto tiene varias lecturas: en primer lugar, que debe ser información técnicamente asumible por parte de públicos no especializados. También, que la cantidad de información puesta a disposición de los públicos sea asumible y no distraiga de lo esen-

cial; es decir, «más» no es necesariamente «mejor» y, de hecho, muchas organizaciones «inundan» de datos sus herramientas de comunicación para lograr, precisamente, el efecto contrario: distraer, confundir, desorientar o, directamente, justificar un papel comunicativamente activo.[12]

Otra de las condiciones inseparables de la calidad es la actualización permanente de la nueva información que conoce la organización; es decir, la necesidad de que las compañías proporcionen en cada momento la última información de la que disponen, incluso cuando esto perjudique directamente su reputación externa —ya que no deja de ser una exposición negativa. No tiene sentido insistir en desplegar información desfasada o anacrónica porque, cuando es así, deja de tener utilidad y desacredita a la fuente. La actualización de la información es imprescindible para que sea útil. En esta misma sintonía se mueven Jin y Liu (2014, pág. 247) para quien:

> «Reporters and other interested parties need to know about the investigative process and learn that periodic updates will be made even if they report inconclusive results. A company is wise to give independent verification of uncertainty and ambiguity so that it does not lose credibility because of a process over which it may have little control»

Esta idea conecta directamente con una de las tendencias de creciente consolidación en el universo digital: la transmisión en directo de los hechos. Mostrar la nueva información conocida en cada momento, permitiendo que los ojos del mundo puedan observar lo que ocurre. Este fenómeno explica el crecimiento de

12. Esta fue una de las principales acusaciones sobre la política de comunicación llevada a cabo por BP en el hundimiento de su plataforma petrolífera en el Golfo de México en 2010 (un ejemplo que ya hemos mencionado anteriormente).

aplicaciones que permiten compartir vivencias conforme suceden (Periscope, Facebook Live, etc.), incluso cuando están destinadas a ser efímeras; es decir, destinadas a caducar en un tiempo limitado (SnapChat, WhatsApp, etc.). Los públicos reclaman cada vez más la visibilidad de los hechos en el momento en el que están ocurriendo. Y, en este momento, cualquier compañía está en disposición de realizarlo técnicamente a partir de un conjunto amplio de recursos que puede gestionar con facilidad.

Bibliografía

Esparcia, A. C.; Ponce, D. G. (2015). *Comunicación de crisis 2.0*. Madrid: Fragua.

Fink, S. (2010). *Crisis management: planning for the inevitable*. Cincinnati, Ohio: Authors Guild Back-in-print.com Edition, KY.

Fogarty, A. S.; Holland, K.; Imison, M.; Blood, R. W.; Chapman, S.; Holding, S. (2011). «Communicating uncertainty-how Australian television reported H1N1 risk in 2009: acontent analysis». *BMC Public Health,* vol. 11, págs. 11-181.

Gray, L.; MacDonald, C.; Mackie, B.; Paton, D.; Johnston, D.; Barker, M. G. (2012). «Community responses to communication campaigns for influenza A (H1N1): a focus group study». *BMC Public Health,* vol. 12, n.º 1, págs. 205-216.

Heath, R. L. (2006). «Best Practices in Crisis Communication: Evolution of Practice through Research». *Journal of Applied Communication Research*, vol. 34, N.º. 3, págs. 245-248.

Jin, Y.; Liu, B. F.; Austin, L. (2014). «Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses». *Communication Research*, n.º 41, SAGE.

Ligorría Carballido, J. (2016). *Crisis: la administración de lo inesperado*. México: Planeta.

Lin, C.; Lagoe, C. (2011). *Pandemic Communication: Health Cognition, Behavior, and Information Dependency*. Comunicación presentada para la International Communication Association Annual Conference, Boston.

Liu, M.; McIntyre, J. J.; Sellnow, T. L. (2008). «Less ambiguity, more hope. The Use of Narrative in Chinese Newspaper Reports on the SARS Crisis». En M. W. Seeger, T. L. Sellnow y R. R. Ulmer (eds.), *Crisis communication and the public health* (págs. 97-110). Cresskill, NJ: Hampton.

Vara, V., Virgili, J. R.; Giménez, E.; Díaz, M. (eds.) (2006). *Comunicación en situaciones de crisis: del 11-M al 14-M*. Pamplona: Eunsa.

Capítulo VII
Cercanía

… por si no nos vemos luego:
buenos días, buenas tardes y buenas noches

Truman, *El Show de Truman*

La cercanía a la crisis y a sus afectados no debe ser un gesto impuesto por los hechos, sino una voluntad expresa de la organización. La preocupación por el sufrimiento de los damnificados y la proximidad hacia los interesados deben configurar el modo en el que la empresa visualice la situación, ordene sus acciones y decida su comunicación. Estas condiciones, que tienen mucho de conducta ética, permiten humanizar a la empresa en circunstancias que le son adversas y que, al margen de la culpabilidad que se derive de lo ocurrido, la sitúa ante los ciudadanos en un plano de responsabilidad institucional que tendrá un rendimiento positivo a medio y largo plazo.

1. La decisiva presencia de las emociones

Hablar de cercanía es hablar de preocupación, de proximidad, de empatía, de humanidad, de calidez. Hablar de cercanía es distanciarse de lo racional, de la frialdad y de los eufemismos, del silencio y de la despreocupación, del alejamiento o

del formalismo exagerado. Hablar de cercanía es hablar de emociones.

Cualquier situación de gravedad genera irremediablemente emociones en la gente a la que afecta, emociones más intensas en la medida en la que tienen consecuencias más graves —o, al menos, esa sea la percepción entre la gente. Las emociones afectan tanto a las víctimas como a todos aquellos que pueden sentirse concernidos o, simplemente, atraídos por los sucesos. Estas emociones en los contextos de gravedad son definidas por Lazarus (1991) como «as organized cognitive motivational—relational configurations whose status changes with changes in the person environment relationship as this is perceived and evaluated». Esta definición nos recuerda que las emociones en las crisis tienen mucho más de sensaciones que de realidad, y estas sensaciones van cambiando y reconstruyéndose en la medida en la que las audiencias observan los cambios que se van produciendo.

La experiencia de los últimos años va demostrando el peso sustancial que las emociones tienen en los procesos mentales activados por los ciudadanos en momentos de crisis. Y esto ha ocurrido porque existe una conexión directa entre estas percepciones y las conductas finales que deciden adoptar los ciudadanos. Pan, Jin y Cameron (2009) afirman en este sentido que:

> «In a crisis, as the conflict between the publics and the organization escalates, emotions are one of the anchors in the publics' interpretation of what is unfolding, changing, and shaping»

En el mismo sentido se expresa Coombs (2004). Estos autores indicen en la idea de que las emociones tienen consecuencias directas en lo que la gente decide hacer, en su comportamiento.

Subrayan, por ejemplo, que, en la medida en la que se demuestra la responsabilidad de una empresa en una situación de crisis, se intensifican los sentimientos de ira y de angustia, y disminuyen los de simpatía. También que todo ello puede acabar con un ataque directo a la organización, tanto en el relato que hagan sobre ella (el boca a boca entre individuos que tanto peso ha ganado con las redes sociales) como en la ruptura de relaciones con la marca (en la compra de sus productos, por ejemplo). Otros teóricos como Slovic y Burns (2001) aseguran que «los receptores no solo confían en lo que piensan acerca de un tema, sino también en lo que sienten sobre ese tema». «Los individuos necesitan asociar algún tipo de etiqueta emocional a un problema —aseguran Dunlop y otros (2008)— para sentir riesgo por ello».

Una de las aportaciones esenciales en este terreno es la de Jin, Liu, Anagondahalli y Austin (2014), quienes quisieron proponer una escala para medir las emociones de los públicos ante una situación de crisis. Los resultados fueron una lista de trece emociones concretas, casi todas ellas negativas: *ira, ansiedad, aprensión, confusión, desprecio, disgusto, vergüenza, miedo, culpa, tristeza, bochorno, sorpresa y simpatía*. Estas emociones se pondrían en marcha de formas diferentes, dependiendo del modo en el que los públicos enfocaban la responsabilidad de los hechos: algunas de estas emociones eran independientes a cualquier tipo de atribución (como la ansiedad o el miedo), otras dependían de la atribución externa de la responsabilidad; es decir, a una empresa (como la ira, el desprecio o la tristeza…) y otras, finalmente, se activaban principalmente a partir de una atribución interna de la responsabilidad —a sí mismos— (como los sentimientos de culpa, vergüenza o bochorno).

No es la única clasificación sobre emociones en contextos de crisis. Previamente, Jin, Pang y Cameron (2009) reducían a cuatro

las emociones principales que se ponen en marcha en los públicos primarios ante una situación de esta naturaleza: *ira, miedo, ansiedad y tristeza* (*anger, fright, anxiety, sadness*). La *ira* se activaría, según estos autores, porque la gente se siente amenazada ante una organización que va contra ellos y contra su bienestar, por lo que se culpa a la compañía responsable de las acciones dañinas, que podría haber controlado o impedido en su momento. Por esta razón, la gente aumenta este «enfado», que puede transformarse con facilidad en un comportamiento beligerante contra la organización; por otra parte, el *miedo* se activaría ante la incertidumbre del público, que no está seguro de cómo reaccionar y cómo la organización va a manejar la situación (de hecho, muchas veces, dependiendo de sus recursos y de su poder, pueden elegir evitar o escapar de la crisis); en cuanto a la *ansiedad*, esta emoción se derivaría, según afirma Lazarus (1991), de la presencia de un peligro inmediato y concreto. El público puede sentirse abrumado por la situación y buscar las soluciones inmediatas. De la misma forma, pueden culpar o no a la organización según otras variables; por último, la *tristeza*, que emergería cuando el público sufre una pérdida tangible o intangible o ambas cosas (estima, valores morales, ideal, personas y su bienestar, etc.), de la que no puede culpar a nadie, por lo que necesitará cierto alivio o consuelo. Con todo, es cierto que, si la pérdida puede ser restaurada o compensada en alguna medida, la tristeza puede llegar a asociarse a la esperanza. Esto dependerá, sobre todo, de las medidas que la organización vaya tomando.

Los públicos pueden sentir alguna de estas emociones o pueden pasar de unas a otras dependiendo de varios factores, el principal de los cuales es la propia respuesta de la organización. En todo caso, es importante destacar que ya no es imprescindible contemplar las emociones surgidas en una crisis —incluso, las más negativas— desde una perspectiva alarmista, como algo que la organización

tenga que evitar a toda costa. Al contrario. Un buen número de autores, entre los que destacan Plan, Jin y Cameron (2009 y 2010), aseguran que gestionar adecuadamente estas emociones negativas puede lograr revertir la situación negativa inicial e, incluso, puede acabar mejorando el compromiso (*engagement*) entre la organización y sus públicos, y no lo contrario. Eso sí, para lograrlo, para reordenar estas emociones y convertirlas en compromiso institucional, es importante que la organización sepa lo que se espera de ella: la gente tiene una constante necesidad de ver a las organizaciones involucrándose y conectando con ellos, sobre todo en los momentos de mayor inquietud —y necesidad. Y, para ello, no le queda otra opción que pasar a la acción (más allá de la «retórica») y concentrarse en propuestas de acción concreta para enfrentar la crisis, independientemente de si ha sido la causante o no. Estos mismos autores derivan estas propuestas en tres frentes en los que la compañía debe ser proactiva: hacia el corazón de los públicos, tratando de comprender los trastornos emocionales de esas audiencias (conscientes del decisivo papel que las emociones desempeñan durante las crisis); hacia la mente, empleando estrategias persuasivas hacia los públicos y aparcando la estrategia de «defensa» ante cualquier ataque; y hacia el cuerpo, en la medida en la que pueden satisfacer las necesidades físicas de la gente durante las crisis.

En definitiva, al margen de la atribución de la crisis realizada por los públicos e incluso al margen de la responsabilidad real, toda empresa envuelta de algún modo en una situación crítica debe adoptar una estrategia de comunicación proactiva, otorgándose un papel protagonista ante los hechos —sobre todo, en los periodos de mayor intensidad. De esa forma, tendrá muchas posibilidades de revertir las percepciones negativas de las audiencias, transformando sus emociones destructivas en su correlato positivo, enraizado en la posición responsable de la empresa. De

ahí podrán derivarse, en un periodo razonable de tiempo, emociones como la confianza, la credibilidad, al menos la comprensión e, incluso, la admiración y el orgullo institucional.

Para poder llevar a cabo esta estrategia de comunicación proactiva y cercana, las empresas tienen a su alcance un amplio conjunto de herramientas. Pero, entre ellas, «el conjunto de posibilidades digitales favorecen especialmente el intercambio de información, de opiniones y la expresión emocional sobre las crisis» (Macias y otros, 2009) en formas que van más allá de las tácticas tradicionales de comunicación de las relaciones públicas, como comunicados de prensa o declaraciones públicas (Wang; Smith; Woravongs, 2010) y permiten un intercambio directo, inmediato y personal. Por ello, durante las crisis, los públicos se vuelven hacia los medios sociales para encontrar en ellos una amplia variedad de información y apoyo, en especial apoyo emocional (Hilyard y otros, 2010; Stephens, Malone, 2005).

2. Empatía

La cercanía comienza justo en el momento en el que la empresa se coloca en el lugar de los afectados. Este debe ser el punto de partida, tanto en las acciones que acometa como en los mensajes que difunda, incluso cuando todavía no existan datos totalmente confirmados.[1] A partir de ahí, la organización debe ser «cómpli-

1. En ese caso concreto, la forma más inteligente de reaccionar debe ser la de situarse en el peor de los escenarios posibles, en el más dramático. Solo desde en ese escenario mental —y en el de sus consecuencias para la gente— será posible prever cualquier tipo de realidad en el futuro, desde las más graves hasta las que no lo sean tanto.

ce» del sufrimiento de los afectados y de todo su entorno, para lo cual es imprescindible que la comunicación sea especialmente sensible con su situación presente y futura. Para ello, como afirma Heath (2006), la compañía debe «communicate with compassion, concern, and empathy».

La empatía nos remite a las personas. Siempre, al final de todas las crisis, están las personas, ciudadanos concretos que sufren o que, simplemente, atienden con curiosidad a la realidad. Y todas ellas tienen una elevada predisposición a sentirse «maltratadas» por la empresa si no se sienten suficientemente atendidas, momento en el cual activarán todos los resortes que hagan visible esa sensación. De ahí surge la necesidad de tener siempre presente una especial —incluso, exagerada— sensibilidad con estas personas porque, con seguridad, esta será la base sobre la que construyan las percepciones más sólidas sobre los hechos que están ocurriendo.[2] Y no hay que olvidar que son estas percepciones las que en buena medida otorgarán una forma y una medida inicial a la crisis. De este modo lo entiende Coombs (2007a):

2. Un buen ejemplo de ello fue el episodio de intensas nevadas que el 6 de enero de 2018 barrió la parte central de la península ibérica. Más de 3.000 vehículos quedaron bloqueados durante horas en la autovía de peaje AP-6, una de las principales vías de salida de la Comunidad de Madrid hacia el norte de España, por culpa de una nevada que sobrepasó las previsiones de conductores y administraciones gestoras de la carretera. Así, mientras los conductores esperaban en sus coches alguna solución, los distintos actores implicados (Ministerio de Interior, de Fomento, Dirección General de Tráfico y la concesionaria Iberpistas) daban sus distintas versiones. Gregorio Serrando, director general de Tráfico, afirmaba que los usuarios atascados «no se habían enterado bien» de que la nevada era inminente y, por tanto, no tomaron las medidas adecuadas. Esta y otras intervenciones respondieron a una política de información que solo pretendía buscar culpables o eludir las responsabilidades, con poca atención a lo que estaba sucediendo con miles de conductores atrapados en sus coches.

> «A crisis can be viewed as the perception of an event that threatens important expectancies of stakeholders and can impact the organization's performance. Crises are largely perceptual. If stakeholders believe there is a crisis, the organization is in a crisis unless it can successfully persuade stakeholders it is not. A crisis violates expectations; an organization has done something stakeholders feel is inappropriate»

Pero muchas organizaciones no atienden a esta necesidad tan primaria de las personas. No se ponen en el lugar de la gente y deciden continuar actuando como la marca que son, con la prioridad clara en defender sus legítimos intereses por encima de todo y marginando la opinión o los sentimientos de los afectados por los hechos. «El problema —asegura Carlos Pursals—[3] es que a veces a las empresas les falta sensibilidad para ponerse en la piel del consumidor en situación de riesgo. El ciudadano perdona, pero no olvida. Como la exposición es mayor, la sensibilidad del consumidor es mucho mayor también».

La empatía es necesariamente compatible con lo que se suele denominar *escucha activa*. Esta etiqueta conceptual significa que la organización debe permanecer atenta a las demandas de información de las audiencias; es decir, preparada para recibir y procesar la información «sentida» que, de un modo u otro, reclaman y darle respuesta desde la pura vertiente comunicativa o desde las conductas concretas como institución. No se trata solo de escuchar, sino, también, de actuar en consecuencia. Hasta épocas muy recientes no era común que las organizaciones respondieran de este modo. Era más habitual, más cómodo, que adoptaran un papel hegemónico y, que desde ese lugar, articularan su discurso. De este modo, los mensajes se construían de dentro hacia

3. En http://www.elmundo.es/economia/2016/11/06/581b2b9d468aeb136c8b456f.html

fuera de la organización, desconociendo o ignorando lo que los públicos afectados o simplemente interesados podrían reclamar en cada momento. En la actualidad, las empresas deben cambiar este comportamiento: pueden hacerlo técnicamente y deben hacerlo por cuestiones estratégicas y humanas.

3. Las personas quieren compartir

Una de las fórmulas que ayudan a sustanciar el acercamiento entre organización y públicos es la de ayudarles a compartir su información y sus preocupaciones. Stephens y Malone afirman con rotundidad —en Coombs (2012)—: «Essentially, people just want to share their experiences». En efecto, la gente necesita compartir sus vivencias en estos contextos de necesidad y de miedo como una forma de desahogo y alivio personal. La empresa no puede permanecer ajena a esta demanda. Cuando comparte, la gente se considera más próxima a los que sufren como ella y, en cierta medida, se sienten más cerca de la solución, hecho al que se refiere Wendling (2013):

> «When people are suffering the impact of an event, but also at the same time placed in the active role of information sharing, they may feel empowered and involved in the emergency response. They are moving from passive observers or victims to becoming actors. This situations increases their ownership of the situation and potential acceptances of outcomes, as they feel that they can be part of the solution»

La organización debe participar en esta condición, la de compartir, que es posibilidad y es exigencia, abriendo sus medios a las diferentes opiniones propias y ajenas, y esforzándose en eliminar

cualquier barrera que impida que la gente pueda conversar, tanto a través de los recursos propios como de las herramientas que no controla.[4] Y para lograr este fin, los medios sociales se convierten en instrumentos poderosos que hacen más sencilla y operativa la forma en la que las audiencias y las marcas comparten información, como confirma Macias y otros (2009): «[...] social media can facilitate information sharing, opinion sharing, and emotional expression about crises». Una vez más, por tanto, el universo 2.0 mejora las condiciones sobre las cuales las organizaciones manejan su comunicación.

4. Cercanía que protege

La cercanía puede ser, también, una operación en cierta medida «útil». Una opción práctica para la organización. Los referimos a que, en no pocas ocasiones, la comunicación abierta y transparente que reclamamos puede chocar con los riesgos legales en los que la empresa puede incurrir si, por ejemplo, asume cierta culpa en los acontecimientos que dan forma a la crisis. Por ello, es fácil que exista un enfrentamiento entre las pretensiones de los comunicadores y los límites trazados por el equipo legal de la compañía. Estos últimos no entenderán la comunicación de un modo distinto al de eludir toda responsabilidad que no sea la estrictamente necesaria.

En este tipo de situaciones, nada infrecuentes, la cercanía puede representar el puente que acerque a ambas realidades

4. Como los foros en línea, lugares muchos de ellos con un peso significativo en el relato público de temáticas sensibles y/o graves.

profesionales, de modo que, mostrando preocupación por los afectados, ofreciéndoles el apoyo fiel de la empresa y su absoluta colaboración en la pronta resolución de los hechos, la organización no asume necesariamente la responsabilidad (penal, económica, legal…) de lo sucedido, pero tampoco elude su presencia cercana con los afectados. De esta forma, no puede ser acusada de insensibilidad, pero lo hace desde una posición menos comprometida.

Bibliografía

Austin, L.; Jin, Y. (2017). «Social media and crisis communication: explicating the Social-Mediated Crisis Communication Model». En: A. Dudo, L. A. Kahlor (eds.) *Strategic Communication: New Agendas in Communication*. Londres: Routledge.

Balkhy, H. H.; Abolfotouh, M. A.; Al-Hathlool, R. H.; Al-Jumah, M. A. (2010). «Awareness, attitudes, and practices related to the swine influenza pandemic among the Saudi public». *BMC Infectious Diseases,* vol. 10, n.º 1, págs. 42-49.

Boeriu, C.; Bacârea, V.; Petrior, M.; Ghiga, D.; Haifa, B.; Sanda-Maria, C. (2011). «The Communication Systems Between the Rescue Teams in Case of Disaster. Evaluation of the Awareness of the Health Professionals and the General Public». *Acta Medica Marisiensis*, vol. 57, n.º 5, págs. 422-424.

Heath, R. L.; Lee, J.; Ni, L. (2009). «Crisis and Risk Approaches to Emergency Management Planning and Communication: The Role of Similarity and Sensitivity». *Journal of Public Relations Research*, vol. 21, n.º 2, págs. 123-141.

Coombs, W. T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, vol. 41, n.º 3, págs. 265-289.

Coombs, W. T. (2007a). «Crisis management and communications» [artículo en línea]. IPR. [Fecha de consulta: 20 de marzo de 2017]. <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>

Heath, R. L. (2006). «Best Practices in Crisis Communication: Evolution of Practice through Research». *Journal of Applied Communication Research*, vol. 34, n.º 3, págs. 245-248.

Hilyard, K. M.; Freimuth, V. S.; Musa, D.; Kumar, S.; Quinn, S. C. (2010). «The Vagaries Of Public Support For Government Actions

In Case Of A Pandemic». *Health Affairs*, vol. 29, n.º 12, págs. 2294-2301.

Jin, Y.; Liu, B. F.; Austin, L. (2014). «Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses». *Communication Research*, n.º 41, SAGE.

Lazarus, Richard S. (1991). *Emotion and adaption*. Nueva York: Oxford University Press.

Macias, W.; Hilyard, K.; Freimuth, V. (2009). Blog functions as risk and crisis communication during Hurricane Katrina. *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 15, n.º 1, págs. 1-31.

Pang, A.; Jin, A.; Cameron, G. T. (2009). «Final stage development of the integrated crisismapping (ICM) model in crisis communication». Comunicación presentada en la 12th International Public Relations Research Conference, Miami, FL, March 11-15.

Pang, A.; Jin, Y.; Cameron, G. T. (2009). «Final stage development of the Integrated Crisis Mapping (ICM) model in crisis communication: The myth of low engagement in crisis» [artículo en línea]. IPR. [Fecha de consulta: 15 de marzo de 2018].
<https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Final_Stage_Development.pdf>

Pang, A.; Jin, A.; Cameron, G. T. (2010). The role of emotions in crisis responses: Inaugural test of the integrated crisis mapping (ICM) model. *Corporate Communications An International Journal*, octubre 2010.

Slovic, P.; Burns, W. J. (2012). Risk perception and behaviors: anticipating and responding to crises. *Risk Analysis*, vol. 32, n.º 4, págs. 579-582.

Stephens, K. K.; Malone, P. (2012). «New Media for Crisis Communication: Opportunities for Technical Translation, Dialogue, and Stakeholder Responses». En W. T. Coombs y Holladay, S. J. (eds.), *The handbook for crisis communication* (1.ª ed., págs. 381-395). Chichester, Reino Unido: Wiley-Blackwell.

Wang, W.; Smith, R.; Worawongs, W. (2010). «Googling the H1N1 Flu: investigating Media Frames in Online News Coverage of the Flu Pandemic». *Conference Papers-International Communication Association*, n.º 1.

Wendling, C.; Radisch, J.; Jacobzone, S. (2013). «The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication». *OECD Working Papers on Public Governance*, n.º 25, OECD Publishing.

Parte III

Casos prácticos

Capítulo VIII

Tres modos de enfrentar una crisis en un mundo conectado: Atentado 17A, Inundaciones Río Segura y Virus del Ébola en España

Toda dimensión teórica debe desembocar en casos prácticos reales que la verifiquen y la expliquen. Solo así es posible observar las propuestas y el modelo de forma completa. De este convencimiento arranca la tercera parte de este libro.

Se ha optado por seleccionar una serie de crisis marcadamente diferentes sobre las que encajar lo desarrollado en la parte teórica. Son tres crisis que representan tres contextos muy distintos, pero que comparten algunos elementos significativos: la necesidad de unas organizaciones de enfrentarse a un escenario de gravedad, la urgencia en hacerlo y la sensibilidad por utilizar la comunicación como parte de esta gestión.

Los tres episodios seleccionados son un desastre natural (inundaciones del río Segura en diciembre de 2016), un atentado terrorista (atentados en Barcelona y Cambrils en agosto de 2017) y una alarma sanitaria (crisis del Ébola en el verano de 2014). Tres escenarios, tres contextos que, en sus diferencias, ayudan a entender mejor las reflexiones expuestas en las páginas anteriores y sirven para comprender el modo en el que pueden introducirse en el engranaje profesional que se pone en marcha en la gestión de una crisis.

1. Ataques terroristas 17A

CRISIS	17A - Ataques terroristas en Barcelona y Cambrils
FECHA	Fecha: 17 de agosto de 2017
HECHOS	Una célula terrorista islámica perpetra dos ataques en lugares céntricos de las localidades de Barcelona y Cambrils, y provoca 16 muertos y decenas de heridos
ORGANIZACIÓN	Mossos d´Esquadra (Policía autonómica catalana)

A las 16.50 h de la tarde del 17 de agosto de 2017, una furgoneta de color blanco arranca veloz desde la zona alta de la avenida de Las Ramblas, el sector más turístico de la ciudad de Barcelona. Avanza 530 metros atropellando a los peatones que en esos momentos abarrotaban el centro de la capital catalana. El atropello masivo deja un rastro de 16 muertos y decenas de heridos, entre los que hay niños de corta edad. Horas después, a la 1.15 h de la madrugada, otro vehículo con cinco terroristas atropella a varias personas en un paseo de la localidad de Cambrils (Tarragona). En su huida, asesinan a una mujer, antes de ser abatidos por la policía. Días después, el principal sospechoso del ataque en Las Ramblas, Younes Abouyaaquob, muere por los disparos de la Policía en la localidad de Subirats, a unos 50 kilómetros de la capital catalana. El terrorista llevaba un cinturón de falsos explosivos y gritaba «Alá es grande». El Estado Islámico (ISIS) reivindica la autoría de los ataques a través de su agencia Amaq.

Estos dramáticos acontecimientos, perpetrados por una célula terrorista formada por doce radicales islámicos, requirieron una rápida reacción por parte de las autoridades policiales, políticas y sanitarias. Se trataba, no solo de informar de lo que estaba ocurriendo en cada momento, sino, sobre todo, de proteger a los

ciudadanos en momentos de incertidumbre en los que se desconocían muchos de los datos de la matanza y todavía no se había podido detener a todos los sospechosos.

Los medios de comunicación y las redes sociales (RRSS) se convirtieron en un vehículo inagotable de comunicación entre organizaciones y ciudadanos y entre los propios ciudadanos. En el escenario de la tragedia, colisionaron la preocupación, la urgencia, la tensión y las dudas con la información oficiosa, los rumores y los bulos. Todos estos elementos se entremezclaron de forma indiscriminada, dificultando la acción de los cuerpos de seguridad, tanto en la detención de los sospechosos como en la protección misma de los ciudadanos.

Una de las organizaciones protagonistas centrales de estos ataques terroristas fueron los Mossos d´Esquadra, el cuerpo policial catalán, uno de los principales responsables de trabajar en la protección de los ciudadanos ante una amenaza criminal narrada en directo y en mitad de un contexto de pánico social y enorme incertidumbre. En este cuerpo policial podemos aplicar las principales enseñanzas del modelo de gestión que hemos expuesto en los capítulos anteriores.

1.1. Hablar

Los Mossos decidieron hablar. Esta es la primera decisión acertada. En lugar de mantener un prudente silencio o, simplemente, solicitar calma a los ciudadanos, el cuerpo policial comenzó a narrar en directo los acontecimientos que iban conociendo a medida que estos iban sucediendo, especialmente a través de las RRSS y, en particular, Twitter. El primer tuit de los Mossos se publicó apenas 20 minutos después del atropello masivo. Desde

ese momento, la red social no dejó de ofrecer información actualizada sobre todo lo que estaba ocurriendo.

Una de las primeras consideraciones acertadas era la certeza del cuerpo policial de la utilidad de la gestión de la comunicación en esta grave situación y, por lo tanto, la puesta en marcha de un plan con objetivos informativos muy concretos. Así lo aseguraba Patricia Plaja,[1] responsable de Comunicación de los Mossos d'Esquadra: «La prioridad absoluta en el primer momento del ataque en La Rambla era triple: dar información que siempre estuviese contrastada y confirmada; dar información de servicio; y usar varios idiomas en la comunicación, para que todos los datos pudiesen ser recibidos por turistas y familiares». Es importante destacar estas consideraciones porque representan la justificación que explica el proceso comunicativo posterior. Queda demostrado que el objetivo de este cuerpo de seguridad era convertirse en una fuente oficial y fiel para todos los usuarios y hacerlo a través de una comunicación útil y práctica con todos ellos. A esto hay que añadir que su prioridad fue siempre el público afectado; es decir, los turistas y la población de todo el territorio —de ahí la publicación en varios idiomas—, haciéndolo compatible con otros públicos más habituales en estos casos (principalmente, medios de comunicación). Todo ello, regado con mensajes permanentes sobre la necesidad de no difundir ni publicar información no contrastada y seguir siempre a las fuentes oficiales.

Para lograr este objetivo, se valieron de la información permanente en Twitter, con el volcado continuo de mensajes y el uso de *hashtags* genéricos, especialmente seleccionados por la ubicación geográfica de los atentados (#barcelona, #cambrils, #Rambles).

1. En el diario *El País*: https://elpais.com/ccaa/2017/08/22/catalunya/1503424466_948173.html

Con ellos, los usuarios podrían hacer un seguimiento sencillo de los principales hilos de conversación sobre los hechos.

Esta utilidad no solo se circunscribía a la protección de los ciudadanos, sino que era parte de la ayuda para otros servicios de la Administración (bancos de sangre, hospitales, tráfico, etc.) tanto de forma directa como a través de la mención de las otras fuentes oficiales necesarias en la gestión de una crisis de tal envergadura (sanitarios, especialmente).

Los mensajes se proporcionaban de forma paralela a la propia gestión material de los hechos. No había diferencia entre el discurso oficial y la propia actuación de los policías y, de hecho, ambas realidades se volvieron complementarias y necesarias para una gestión completa. El único límite era no interferir en la investigación policial.

Además, las RRSS no renunciaron a hacer uso de otros medios de comunicación más tradicionales de forma complementaria: herramientas con destino a los medios de comunicación (como comunicados y ruedas de prensa), teléfonos (líneas diferentes para periodistas y para ciudadanos) o transmisiones en vivo (especialmente de las diferentes comparecencias públicas). Es decir, quedaba demostrado que la incorporación y uso sistemático de las redes sociales no impedía —al contrario— la utilización de otras herramientas más habituales.

El tono de la conversación social fue en todo momento enunciativo y sin concesiones al sensacionalismo. Se trataba de evitar la alarma social, a pesar de la gravedad de los hechos, bajo el convencimiento de que esa sería la postura más útil para garantizar la protección de los ciudadanos. De esta forma, es posible observar que la difusión de información —incluso en tiempo real—, no provoca —necesariamente— una reacción de alarma por parte de los usuarios, sino que, al contrario, genera mayor

sensación de seguridad. El uso de las cuentas oficiales trató de ser moderado, constructivo y cercano, sin reacciones viscerales a los posibles ataques de personas o grupos, y manteniendo la tranquilidad institucional en todo momento, algo que se trasladaría de forma positiva, no solo a la conversación social, sino también el conjunto de acciones policiales que pudieran tener lugar. Este tono asertivo se mantuvo al margen de la gravedad de los hechos que estaban ocurriendo incluso en los momentos de mayor incertidumbre (en las horas en las que no se había detenido a los responsables del ataque).

Al mismo tiempo, es interesante destacar la proporcionalidad de la información que se difundió, en todos los sentidos. En directa conexión con el tono enunciativo ya comentado, la información proporcionada no trató de exagerar la gravedad de lo que sucedía y el peligro real para los ciudadanos pero, tampoco trató de minimizar el alcance de los hechos, restándole la importancia que realmente tenían. Se mostró con moderación la realidad en su justa dimensión, al margen de cada uno de los hechos que iban ocurriendo: operaciones policiales en marcha, identidad de los terroristas, consecuencias personales de los ataques, indicaciones sobre las prevenciones a los transeúntes, etc.

Con el mismo propósito, los Mossos utilizaron varias herramientas de comunicación paralelamente. Se utilizó Facebook (como ya comentaremos más adelante), herramienta en la que se volcaba la información que se publicaba en Twitter; Periscope, con el objetivo de transmitir en directo las ruedas de prensa de las autoridades y, entre otras, un grupo cerrado de Telegram, para estar en contacto con el grupo de periodistas encargado de informar sobre lo que estaba sucediendo.

1.2. Escuchar

La escucha ha sido un elemento fundamental en esta estrategia de comunicación. Lo fue de dos modos: por una parte, para utilizar los medios sociales para reconocer y responder a las necesidades de información por parte de los ciudadanos a medida que avanzaban los minutos y se iban desarrollando los acontecimiento. Y, por otra parte, para incorporar la escucha activa acudiendo a la inteligencia colectiva, como parte natural de la propia gestión policial de los hechos (como ocurrió en la localización y posterior abatimiento del presunto responsable del atropello mortal).

De este modo, las redes sociales fueron lugares públicos en donde la gente compartía, conversaba e intercambia todo tipo de información y la Policía autonómica se comportaba como un miembro más de esa comunidad de intereses, aportando la información más actual en cada momento, las explicaciones de los diferentes dispositivos puestos en marcha o respondía a demandas concretas de información. Al mismo tiempo, y de forma muy significativa, se encargaba de desmontar bulos publicados en la red, llamando la atención a los internautas para no compartir informaciones que no fueran contrastadas por las fuentes oficiales. Para hacerlo, desde el cuerpo policial se procuraba desmentir todos aquellos mensajes que llegaban —especialmente desde los medios de comunicación, de forma pública o privada— y que podían contribuir a incrementar el nivel de preocupación social (como el bulo de que un terrorista permanecía atrincherado en una cafetería de Las Ramblas minutos después del atropello).

Al mismo tiempo, y a través de las dos plataformas principales, Facebook y Twitter, se solicitaba de forma constante la colaboración de la ciudadanía para localizar a los sospechosos

o aportar cualquier tipo de dato que pudiera ayudar a resolver cuanto antes la situación de gravedad en la que se encontraban.

1.3. Cercanía

Se procuró mostrar cercanía con los diferentes públicos, de múltiples modos. El eje central fue, sin duda, la incorporación en alguna medida de las emociones dentro de los mensajes, a partir de la empatía imprescindible respecto a las víctimas y a sus familiares, así como a todos los vecinos y visitantes que pudieran verse, en cualquier momento, afectados por las acciones directas de los terroristas.

Esta cercanía no utilizó una línea sensacionalista, ni en los contenidos ni en la forma de hacerlos llegar, esquivando la publicación de contenidos sensibles que pudieran herir la sensibilidad de la gente o que pudieran vulnerar la protección de la intimidad de las víctimas.

A esta necesaria cercanía ayudó el uso de un lenguaje directo, sin formalismos ni giros ni ningún tipo de rodeo, además de una elevada presencia de elementos visuales, que pudieran hacer más sencilla la recepción e interpretación por parte de los usuarios de las redes sociales. De hecho, hay apelaciones directas al público, recomendaciones, peticiones y consejos explícitos, es decir, alusiones directas permanentes, tanto de forma proactiva —sobre todo— como de forma reactiva, en respuesta ante todo tipo de dudas o peticiones.

Otro de los modos de exponer esta cercanía era mostrar empatía y acompañamiento en el dolor y el respeto a todos los fallecidos y heridos durante los atentados, no solo con palabras, sino con todo tipo de imágenes que acercaran visualmente a los

policías a las escenas de dolor y recogimiento con las familias (velatorios, misas, minutos de silencio, homenajes, etc.). Estos contenidos y muchos otros en la misma línea, persiguen un intento de humanización del cuerpo de Policía mucho más allá de las meras informaciones de utilidad que pudieran ser necesarias en cada momento, tratando de gestionar los habituales sentimientos negativos y las reacciones viscerales propios de estos momentos. Se trata, en definitiva, de personas que hablan a personas dentro de un contexto crítico en el que una de las partes tiene la autoridad y la responsabilidad de velar por la seguridad de todos ellos.

1.4. Honestidad

La manifestación primera de la honestidad es la verdad. Y para respetar la verdad era necesario no solo no mentir, sino contar todo lo que se sabía en el momento en el que se conocía, sin dejar tiempos vacíos que pudieran favorecer el nerviosismo de la población. Esta fórmula fue inquebrantable durante las horas y los días siguientes, y alcanzaba, incluso, a la difusión de información basada en hipótesis verosímiles por parte los Mossos, aunque no fueran hechos todavía completamente verificados. Primaba más la voluntad de aportar información creíble que la posibilidad de guardar silencio y que otros actores pudieran ocupar ese espacio en la conversación social.

Otro de los puntos importantes era tratar de informar con los datos de mayor calidad posible. Como hemos mostrado en los capítulos anteriores, esto tiene que ver con aportar datos que la convirtieran en la fuente de información de referencia por su cercanía a los hechos y, por tanto, por la exactitud de sus mensajes.

Esta prioridad se manifiesta en el modo en el que las cuentas oficiales muestran los datos más cercanos de los hechos y la previsión de lo que va a ocurrir en los próximos minutos y horas, pero de un modo escueto y tangible, claro y poco técnico, de forma que no hubiera lugar para la incertidumbre en la población.

1.5. Transparencia

No había espacio para ocultar ningún tipo de dato que no fuera decisivo para el éxito de las propias acciones policiales. Todo lo que sucediera debía ser visible de algún modo para los ciudadanos, con lo que la estrategia más sensata era ser los protagonistas principales del relato, a través de la transparencia en todo aquello que dependía de su gestión directa o indirecta. Aparentemente, todo lo que se sabía podía y debía contarse. Esto incluye todo tipo de contenidos y en toda clase de formatos e, incluso, la difusión de información todavía no completamente contrastada, pero que se correspondía con las hipótesis manejadas en cada momento por el cuerpo policial. La transparencia alcanza a mostrar información de primera mano sobre las propias operaciones policiales apenas minutos después de que se llevaran a cabo, de modo que los ciudadanos tuvieran conciencia cierta de lo que estaba ocurriendo y del modo literal en el que iban pasando las cosas. Esta transparencia no alcanza, por razones lógicas, la difusión en directo de determinados contenidos. Estos contenidos en directo se limitaban a las comparecencias públicas de los cargos políticos o policiales. En Facebook se produce una «paradoja». Es la red que la policía autonómica utiliza para realizar y colgar «directos», pero, a la vez, no la usa como canal de respuesta para las diferentes interpelaciones. De hecho,

hasta el tercer día no es posible observar un rastro de respuestas en el perfil de esta red social.

1.6. Rapidez

La rapidez en la difusión de información fue una condición y una necesidad. Lo fue desde la reacción inicial a los pocos minutos del atropello mortal. Los medios sociales permitían a las diferentes instituciones no tener que «utilizar» a los medios tradicionales para difundir las nuevas informaciones que, por la naturaleza de los hechos, eran muy urgentes. Era una comunicación directa con la gente y, por lo tanto, no se hubiera admitido ningún retraso injustificado. Siempre que era necesario, se iban publicando mensajes que mostraban los nuevos datos. Era una forma de evitar suposiciones o rumores no confirmados antes de que ganaran en solidez. Los datos eran siempre confirmaciones oficiales irrefutables que eliminan posibles ambigüedades ante la población alarmada por el desarrollo de los acontecimientos, que, de este modo, podían tener certezas para comportarse en cada momento, en especial, en las primeras horas —incluso desde antes mismo de la propia confirmación de que los hechos se correspondían con un atentado terrorista. La publicación de mensajes en las redes sociales —especialmente Twitter— se producía cada pocos minutos, dependiendo de los hechos que iban ocurriendo.

Además, la actualización de la información era constante. La cuenta oficial de Twitter de los Mossos va aportando nueva información a medida que va teniendo constancia, sin ningún filtro específico que permita pensar que ocultaban algún de dato con la intención de no crear una alarma excesiva o para proteger

el correcto desarrollo de la investigación. Para que estas actualizaciones se reconocieran, en las situaciones en las que era necesario, se incluía la hora de la transmisión de los hechos. De esta forma, era reconocible fácilmente la cronología de los hechos por todos los usuarios de las redes sociales, independientemente del momento en el que accedieran a sus aplicaciones.

Merece un comentario aparte el caso de la página de Facebook. En esta red social, los Mossos actúan de forma rápida a los minutos del atropello mortal en Las Ramblas (con un considerable seguimiento y multiplicación del mensaje —compartido 752 veces—) pero, a partir de este momento, abandonan en cierta medida esta red social, depositando todos sus esfuerzos en Twitter, al considerarla como una herramienta más rápida y accesible para alcanzar a una mayor cantidad de población con los mismos recursos. No es hasta el día siguiente (18 de agosto) en el que continúan con las publicaciones, pero con un tono mucho más pausado.

Es posible confirmar la relevancia alcanzada por las herramientas sociales de los Mossos en la crisis por los atentados del 17A utilizando la herramienta de medición Gencatgram,[2] creada por la propia Generalitat de Cataluña e inaugurada pocas semanas antes (julio 2017) y en la que es posible observar la actividad de las dos plataformas principales de los Mossos, Twitter y Facebook (además de un blog, que todavía no existe). Si hacemos caso a los datos que allí se muestran, observamos que, por lo que respecta a Twitter, los seguidores se duplicaron en apenas 1 día,

2. En la dirección web: http://activitat.serveisdigitals.gencat.cat/#/service-detail/5928967d98f5093cb4709333#blocFacebook y http://activitat.serveisdigitals.gencat.cat/#/service-detail/5928967d98f5093cb4709333#blocTwitter

pasando de 120.000 a 250.000 (hoy alcanza los 404.267).[3] Por lo que respecta a Facebook, la proporción es similar, pasando de 120.000 seguidores a 280.000 en cuatro días (en la actualidad, 309.346).

1.7. Preparación

Toda esta actuación de los Mossos no es fruto de la casualidad: «Estábamos preparados, teníamos toda la teoría aprendida, pero esperábamos no tenerla que poner nunca en práctica», explica Patricia Plaja. La base de esta preparación se sustentaba en un protocolo denominado *Núcleo*, confeccionado sobre la base de la realidad de Cataluña y las experiencias aprendidas de los atentados sucedidos en otras ciudades europeas. Este manual de funcionamiento, entrenado los meses previos a los hechos, tenía una parte «cerrada» —aplicable directamente a situaciones definidas previamente, como una acción terrorista—, pero también otra abierta, en la que se iba a incorporar la información propia del atentado que había tenido lugar. Dicho manual, según Plaja, «era una especie de *check-list* muy pautado que pudiera poner en marcha la maquinaria de forma muy rápida». Un equipo de seis personas fue el encargado de poner en marcha y desarrollar este protocolo de comunicación durante la primera semana, con un éxito notable.[4]

3. Consulta octubre de 2017.

4. Ha colaborado en la redacción de este texto Patricia Plaja (@patriciaplaja), periodista y jefa de Comunicación de los Mossos d'Esquadra.

2. Inundaciones en el río segura

CRISIS	Desbordamiento del río Segura e inundaciones
FECHA	16 al 20 de diciembre de 2016
HECHOS	72 horas de lluvias ininterrumpidas provocan inundaciones en diferentes puntos de la cuenca del Segura y el desbordamiento del río en Orihuela
ORGANIZACIÓN	Confederación Hidrográfica del Segura (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente)
RESPONSABLES	Pablo Nazim López y Pablo Albadalejo

Las horas que transcurrieron entre el 16 y el 20 de diciembre de 2016 pasarán a la historia como uno de los episodios de lluvias torrenciales más intensos y persistentes que ha sufrido la cuenca del Segura desde que se tienen registros. En 72 horas cayeron más de 1.600 millones de metros cúbicos de agua, lo que provocó crecidas del río Segura, desbordamientos de ramblas y canales e inundaciones en la ribera del Mar Menor.

Históricamente, el sureste español (territorio en el que se encuentra enclavada la cuenca del Segura) se caracteriza por un clima con escasas, aunque a veces torrenciales precipitaciones, que provocan grandes destrozos, tanto en la población como en las infraestructuras. El temporal que azotó en diciembre de 2016 la cuenca del Segura fue calificado como histórico por la propia Agencia Estatal de Meteorología (Aemet) debido a su capacidad destructora.

Fueron momentos críticos para todos los ciudadanos que vivieron el fenómeno y para las instituciones públicas afectadas, desde servicios de emergencias a ayuntamientos pasando por el organis-

mo de cuenca.[5] Para el Gabinete de Prensa de la Confederación Hidrográfica del Segura (CHS) supuso además la primera crisis de importancia en la que se utilizaron las redes sociales como principal medio de información, una experiencia única de interacción directa entre una administración pública y los usuarios.

¿Cómo debe gestionar la información un organismo público durante una situación de crisis de esta naturaleza? Las redes sociales abren un abanico de posibilidades en materia de comunicación y las administraciones deben estar presentes si quieren conectar con la sociedad. Durante el episodio de emergencias de diciembre de 2016, la red social Twitter (a través de la cuenta @chsriosegura) permitió a la CHS informar y estar informada.

2.1. Hablar

El episodio de crisis que vivió la cuenca del Segura no sucedió de forma imprevista. Todos los partes meteorológicos anunciaban con algunos días de antelación que se acercaba una fuerte borrasca que afectaría al sureste peninsular. El Gabinete de Prensa de la CHS tuvo claro desde un primer momento la necesidad de hablar y ser transparentes con los ciudadanos. Twitter iba a desempeñar un papel protagonista en esta tarea.

Ya el jueves 15 de diciembre, un día antes de que comenzara el episodio de lluvias, se retuitearon cinco mensajes de diferentes perfiles oficiales y de cuentas especializadas de gran confian-

5. Se denomina *organismos de cuenca* a las confederaciones hidrográficas, que son las administraciones públicas dependientes del Estado encargadas de gestionar los recursos hídricos en las cuencas hidrográficas.

za[6] en los que se alertaba de la situación que se avecinaba. Era importante para el Gabinete de Prensa de la CHS adelantarse a los acontecimientos e ir advirtiendo a la población de la situación de peligro que se acercaba. Estos mensajes se enviaron en coordinación con los servicios generales de emergencias.

A primera hora de la mañana del viernes 16, la Aemet comunicó a través de un tuit (retuiteado por la CHS) que la situación durante el fin de semana podría complicarse.

En un episodio de lluvias como el que se preveía, hay que llevar una especial precaución con los cauces de las ramblas, utilizadas comúnmente por la población como zonas de paso cuando están secas, pero que pueden llegar a convertirse en torrentes de agua mortales. Por eso, la prevención es esencial para garantizar que la población sepa cómo actuar en cada momento. Para ello, es esencial el uso de fuentes legitimadas como @chsriosegura. Son ellas las que aportan las mayores dosis de credibilidad para los ciudadanos.

Al mediodía del mismo día, cuando se daba por hecho que el episodio iba a ser muy virulento, @chsriosegura publicó un primer tuit propio en el que se advertía de la peligrosidad del fenómeno que estaba por llegar. También se ofrecía una serie de consejos sobre cómo actuar en situaciones de lluvia torrencial e

6. Resulta de especial importancia hacer un trabajo previo de identificación y contacto con líderes de opinión en las redes sociales en diferentes zonas geográficas o por sectores. Si hemos hecho bien esta labor, cuando llegue el episodio de crisis nos ayudarán a distribuir nuestros mensajes y nos harán llegar también información esencial. En el caso de la cuenca del Segura y la inundación de diciembre de 2016, algunas de estas cuentas fueron: @Meteorihuela (cuenta *amateur* sobre meteorología en la Vega Baja alicantina), @Ametse (meteorólogos aficionados del sureste) y @VOSTMurcia (red de voluntarios que ayudan a desmentir bulos durante las emergencias).

inundaciones. El objetivo de los mensajes estaba claro: había que alertar a la población.

En este mensaje se etiquetó a organismos públicos, cuentas de emergencia y líderes de opinión especialmente seguidos en Twitter. Era esencial llegar al mayor número de ciudadanos posible. Y así ocurrió: en total, tuvo 30.911 impresiones, 1.519 interacciones, 129 retuits, 51 Me gusta, 2 respuestas y 910 interacciones con el contenido multimedia.

Un hecho que demuestra la trascendencia de este mensaje fue que, al día siguiente, el Telediario de La 1 de Televisión Española utilizó las ocho recomendaciones que se dieron en el tuit y las mostró durante la información meteorológica. Es decir, los consejos de un simple mensaje en Twitter llegaron a millones de telespectadores.

Uno de los objetivos cuando un organismo público decide hablar en redes sociales es aportar claridad y calidad. En este sentido, los consejos eran sencillos, pero tenían un gran valor informativo en una situación como la que estaba a punto de producirse.

A partir del sábado, las lluvias se generalizaron y ganaron en intensidad, sobre todo en la zona sur de la cuenca. Durante ese día, los partes de lluvias fueron actualizándose en Twitter, anunciando aquellos puntos de la cuenca en los que estaba cayendo más agua. El tono utilizado durante todo el episodio fue explicativo. Se contaba qué estaba pasando y se daban consejos sobre cómo actuar pensando siempre en las personas que pudieran verse afectadas.

Con el paso de las horas, la persistencia de las lluvias hacía que la situación fuera haciéndose cada vez más peligrosa. A pesar de que las precipitaciones no estaban siendo especialmente torrenciales, sí que eran lo suficientemente intensas y constantes

como para hacer pensar que los problemas acabarían llegando si persistía la lluvia. Los partes meteorológicos no eran halagüeños.

El domingo día 18 la situación comenzó a empeorar peligrosamente. La cantidad de agua acumulada en algunos pluviómetros ya era muy importante y técnicos de la CHS que seguían al minuto la situación eran conscientes de que podía haber problemas serios.

Los dos periodistas de la CHS estaban en permanente contacto con estos trabajadores, lo que es imprescindible a la hora de hablar en las redes sociales si lo que se pretende es que haya una coherencia entre el discurso y la acción de los propios funcionarios del organismo.

Ese domingo, pocos minutos después de lanzar el primer tuit del día, el organismo de cuenca decidió publicar un segundo mensaje (10.06 h) en el que se alertaba de la situación de dos cauces y se volvía a adjuntar la imagen con los consejos ante lluvias intensas e inundaciones. La población debía estar informada y concienciada sobre cómo actuar.

El alcance de este mensaje fue muy elevado. En concreto, se retuiteó 112 veces y fue visto 36.283 veces. Se convirtió sin duda en uno de los tuits con más repercusión durante el episodio, lo que da buena cuenta de que esa mañana ya eran muchas las personas y organismos que estaban pendientes de Twitter para informarse minuto a minuto de la evolución del fenómeno atmosférico. Algunos datos de ese tuit hablan por sí solos: 1.394 interacciones totales, 804 interacciones con el contenido multimedia, 155 clics en el perfil de la @chsriosegura y 40 Me gusta.

Durante la mañana de ese domingo, los acontecimientos empezaron a sucederse de manera vertiginosa y dejaban claro que Twitter iba a tener una importancia capital en la tarea informativa del organismo de cuenca.

Durante la tarde de ese día, la situación general en la demarcación era complicada, sobre todo en la zona sur. Almería, el Valle del Guadalentín, Águilas, Mazarrón, Cartagena y la Vega Baja seguían recibiendo fuertes precipitaciones y todo se agravaba porque llovía sobre mojado. La tierra ya no era capaz de absorber más agua en muchos lugares y algunos cauces empezaban a saturarse.

Las previsiones en esos momentos apuntaban a que seguiría lloviendo con intensidad durante las siguientes horas, por lo que era lógico pensar que la situación podría agravarse en algunos puntos, como así sucedió. Quedaban por delante horas intensas.

A las 19:45 h de ese domingo, @chsriosegura publicó tres tuits haciendo un balance general de las últimas 48 horas (acumulado de 38 retuits y 21.984 impresiones). En ese momento, el caudal del río Segura era lo que más preocupaba, especialmente en la Vega Baja. La rambla de Las Moreras estaba teniendo un papel fundamental durante este episodio, ya que llegó a derivar hacia el Mediterráneo hasta 40 m^3/s , una cantidad considerable de agua que de esta manera no se sumó al intenso torrente de agua, que ya bajaba por el río Segura.

En Orihuela, donde el río sufre un estrangulamiento que hace que la corriente se frene y, por lo tanto, aumente el riesgo de desbordamiento, el caudal a esas horas era de 124 m^3/s, y seguía subiendo por momentos.

El cénit informativo se produjo en la noche y la madrugada del domingo al lunes, en la que la CHS mantuvo sus líneas de comunicación activas con la sociedad a través de las redes sociales. Se informó durante esas horas críticas del estado del río Segura y se trató de tranquilizar a la población, ofreciendo información veraz y desmintiendo bulos que podían generar situaciones de pánico.

Durante todo el episodio el Gabinete de Prensa mantuvo una proporcionalidad en sus mensajes, incrementando el ritmo informativo en función de las demandas de la población. Se intentó en todo momento mantener un tono aséptico y mostrar los hechos tal y como se estaban desarrollando, sin exagerar ni minimizar su gravedad.

Asimismo, los periodistas de la CHS hicieron durante esas horas críticas la labor habitual de atención a los medios de comunicación. Las redes sociales no lo son todo, y los medios tradicionales demandaban constantemente información, que les fue suministrada.

2.2. Escuchar

Una de las grandes oportunidades que ofrecen las redes sociales a las Administraciones públicas es la de escuchar a los ciudadanos. Antes, los órganos de comunicación de estas instituciones difícilmente podían interactuar con la sociedad como lo hacen ahora, tras la aparición de redes sociales como Twitter o Facebook.

En el caso de la CHS, que centró en Twitter su actividad informativa en redes sociales durante las inundaciones de diciembre de 2016, escuchar fue clave para descubrir qué información era relevante y qué quería saber la sociedad cuando estaba alertada por el devenir de los acontecimientos.

Durante el episodio de lluvias cobraron gran importancia los perfiles en redes sociales de aficionados a la meteorología y de voluntarios de Protección Civil (VOST). No solo los perfiles oficiales ofrecían información de calidad y en el Gabinete de Prensa

de la CHS se tuvo en cuenta desde el principio a estos actores fiables que aportaban información de calidad.

Por otro lado, los mensajes tranquilizadores y de aclaración de bulos, como el que se envió el domingo por la noche desmintiendo que el río Segura se fuera a desbordar en la ciudad de Murcia, también fueron muy bien acogidos por la comunidad tuitera. Funcionan como auténticos cortafuegos. Las Administraciones públicas no deben minusvalorar el poder de los mensajes que desmienten informaciones erróneas. Por muy absurdos que puedan parecer, los bulos son un reflejo de la preocupación de los ciudadanos y vale la pena contrarrestarlos. Informar no es solo dar noticias, consiste también en hacer de barrera ante rumores injustificados e incluso peligrosos. En este sentido, los acontecimientos vividos enseñaron al Gabinete de Prensa del CHS cómo afrontar una emergencia en tiempo real.

Por lo que respecta a los bulos, resulta de interés relatar lo acontecido durante la noche del domingo 18 de diciembre. En la ciudad de Murcia y alrededores comenzó a correr el rumor a partir de las 21 horas de que el río Segura se iba a desbordar a su paso por la capital. El nerviosismo en la población era evidente y muchos ciudadanos expresaban su preocupación en Twitter. Era el caldo de cultivo ideal para los bulos. El *hashtag* #Murciaseinunda comenzó a extenderse (se escribieron 1.500 tuits con esa etiqueta, según datos de TalkWalker). En algunas ocasiones esta etiqueta servía para referirse a problemas reales en cualquier punto de la cuenca, pero en otras daba pábulo a informaciones alarmistas.

Algunos periodistas se pusieron en contacto con el Gabinete de Prensa de la CHS, que en todo momento desmintió esta información. Sin embargo, el temor persistía entre los ciudadanos, según reflejaban las redes sociales.

En la ciudad de Murcia, concretamente, muchas personas empezaron a preguntar directamente a @chsriosegura para saber si el río iba a desbordarse.

Las dudas, principalmente, provenían de vecinos de Murcia y de la Vega Baja. Este fenómeno de interacción constante con los usuarios fue una novedad para los periodistas del Gabinete de Prensa de la CHS, que no habían vivido nunca una situación parecida.

Al comprobar cómo iban en aumento las preguntas sobre el desbordamiento del río Segura, se decidió publicar un tuit con la finalidad de tranquilizar a la población y cortar los bulos que estaban circulando. Eran las 23.34 h.

Una de las conclusiones de esta experiencia es que las redes sociales ofrecen a las Administraciones públicas una oportunidad doble: ya no solo emiten información, sino que también la reciben de los usuarios. En el caso de la CHS, sirvieron tanto para conocer qué estaba pasando en aquellos lugares de la cuenca que no se podían cubrir directamente como para hacer un balance más completo de cómo funcionaron las infraestructuras hídricas y su posible mejora.

2.3. Rapidez

Antes de la aparición de las redes sociales, durante una emergencia como la que ocurrió en diciembre en la cuenca del Segura, el trabajo de los gabinetes de prensa consistía en atender a todos los medios de comunicación que solicitaban información y también en emitir notas de prensa resumiendo los acontecimientos. De esta forma, siempre se daba información cuando ya había pasado un tiempo valioso desde que habían acontecido los hechos.

En diciembre de 2016 esto cambió. La cuenta @chsriosegura informó en directo de lo que estaba sucediendo, adelantándose incluso a las probables situaciones de peligro e interactuando constantemente con la comunidad.

Esta inmediatez tiene sus propias ventajas e inconvenientes. El hecho de poder atender a los ciudadanos, que solicitaban constantemente información, fue un logro. Asimismo, se pudieron dar consejos que evitaron riesgos innecesarios y se cortaron rápidamente los bulos detectados.

Por otra parte, es evidente que la rapidez conlleva tener menos tiempo para contrastar la información, por lo que para el equipo de prensa de la CHS fue vital contar con una comunicación directa con los mandos del organismo de cuenca, que suministraban toda la información que se les requería y aclaraban las dudas que los periodistas puedieran tener.

Del 16 al 20 de diciembre, la actualización del perfil @chsriosegura fue constante. El Gabinete de Prensa de la CHS puso en Twitter 67 mensajes, contestaciones y retuits. De ellos, 20 eran tuits propios, 31 respuestas a ciudadanos, organizaciones y periodistas o medios de comunicación, y 16 retuits.

Cabe destacar que 49 de los 67 tuits, retuits y contestaciones se realizaron el domingo 18 y el lunes 19. Es decir, el 73 % de la actividad se concentró en las horas más críticas, en las que la ciudadanía necesitaba y pedía más información.

2.4. Honestidad

Las Administraciones públicas trabajan desde hace tiempo en mejorar sus canales de comunicación con la ciudadanía para ofrecer una información más honesta y transparente. De nuevo,

en este aspecto, las redes sociales se han convertido en aliadas de los periodistas que trabajan en ellas. El Gabinete de Prensa de la CHS tuvo claro desde un primer momento que la comunicación fluida en una situación de crisis como la que se iba a producir era esencial.

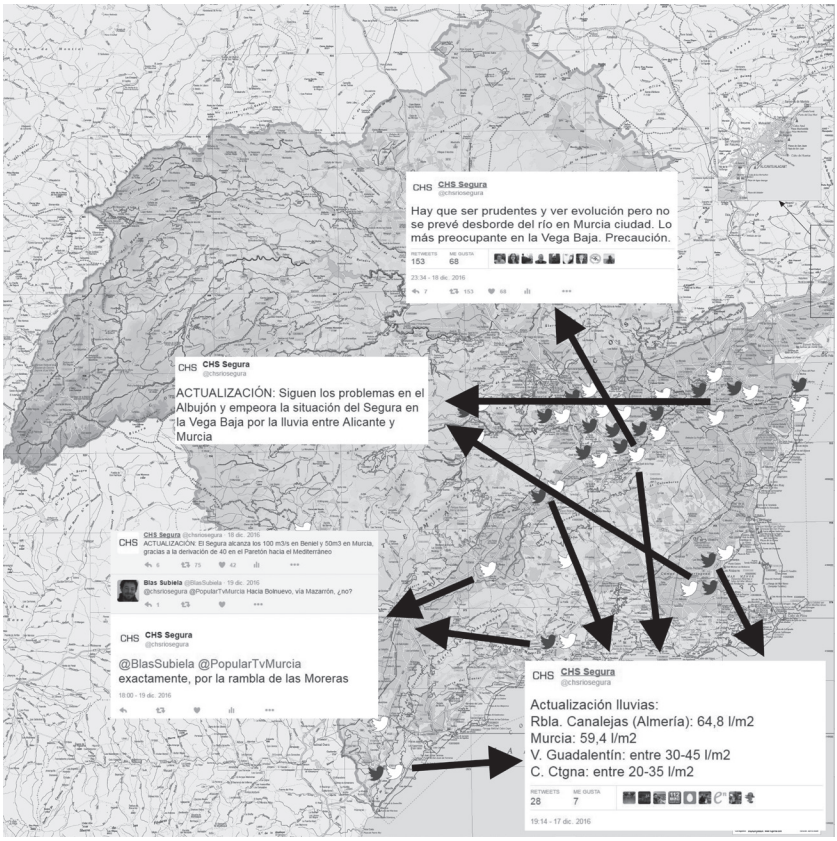
En este sentido, la transparencia fue total. No se ocultó información alguna. Conforme los acontecimientos se iban sucediendo, el Gabinete de Prensa los iba relatando a través de su perfil en Twitter.

No solo se contaba lo que pasaba desde una perspectiva oficial, sino que los ciudadanos que entraban al perfil @chsriosegura también podían ver los mensajes que aportaban información valiosa procedente de otras fuentes. El perfil de la CHS retuiteó a otras Administraciones públicas, pero también a asociaciones de aficionados a la meteorología, a voluntarios de emergencias e incluso a particulares si la información que contenían sus mensajes era relevante.

Estos mensajes contenían no solo información textual, sino que también aportaban imágenes y vídeos en los que se mostraban los hechos. En un episodio generalizado y que afecta a una extensión geográfica tan grande, el Gabinete de Prensa de la CHS optó por apoyarse en todas las fuentes fiables a su alcance para mostrar con la mayor transparencia y honestidad posible lo que estaba ocurriendo.

Asimismo, era importante que la comunidad tuitera supiera en todo momento cuáles eran las fuentes de información fiables. Por ese motivo, la cuenta @chsriosegura se mantuvo activa desde antes del episodio de lluvias e incluso retuiteó algún mensaje en este sentido.

Figura 1. Mapa de la cuenca con las zonas desde donde llegaban las preguntas, en gris, y las respuestas de la CHS, en blanco, situadas en el lugar del que se estaba informando.



Fuente: Elaboración propia.

2.5. Cercanía

La madrugada del domingo 19 de diciembre, la población seguía demandando información, por lo que se intentó ofrecer una asistencia continuada. El caudal del río Segura aumentaba de

forma ininterrumpida e incluso se desbordaba muy localizadamente en Orihuela.

Lo inaudito de la situación hizo que ciudadanos, periodistas, asociaciones e incluso organismos públicos siguieran buscando respuestas a través de Twitter. De madrugada, la cuenta @chsriosegura ofreció respuestas a quién lo solicitaba. En todo momento se utilizó un lenguaje informativo, evitando el alarmismo e intentando tranquilizar a la población.

Durante todo el episodio de lluvias, la cuenta @chsriosegura respondió en más de treinta ocasiones a ciudadanos, organizaciones y periodistas o medios de comunicación. En todo momento, además, se intentó mostrar cómo estaban trabajando los funcionarios de la Conferencia Hidrográfica del Segura desde dentro.

2.6. Relevancia cuantitativa

La importancia del trabajo llevado a cabo en Twitter por la CHS durante la situación de crisis de diciembre de 2016 se traduce en datos significativos.

Si analizamos los 51 tuits y respuestas propias de la cuenta @chsriosegura, observamos que alcanzaron las 299.200 impresiones. Para hacernos una idea de la magnitud de este dato, basta compararlo con la actividad del mes de noviembre, en el que los tuits de la CHS tuvieron 36.300 impresiones. Es decir, en cinco días los mensajes consiguieron casi diez veces más repercusión que durante un mes normal. En total, el perfil @chsriosegura tuvo 387.000 impresiones en diciembre de 2016.

La tasa de interacción fue del 2,6 % en esos días (la tasa de interacción mide el porcentaje de usuarios que reacciona de alguna manera a un tuit), subiendo hasta el 3,4 % el día 18 y al 3 % el

19. Por comparar, la tasa de interacción de un mes normal a los tuits de la CHS se sitúa en torno al 1,5 %.

No son los únicos datos reveladores: 597 clics en el enlace; 908 retuits; 416 Me gusta y 100 respuestas dan una idea de cómo los ciudadanos y organizaciones recurrieron a @chsriosegura esos días para saber qué pasaba y obtener información de primera mano de una administración. Estos son los datos más significativos.

El Gabinete de Prensa de la CHS consiguió todo este movimiento en Twitter con una cuenta relativamente pequeña que fue recompensada con un aumento destacable en el número de seguidores. El 16 de diciembre, el perfil @chsriosegura tenía 2.966 seguidores. La mañana del 20, una vez había pasado el peligro, contaba con 3.572. Más de 600 nuevos usuarios comenzaron a seguir a la CHS esos días, un aumento del 20 %.

Como conclusión, la red social Twitter resulta una herramienta de comunicación fundamental para las Administraciones públicas en escenarios de crisis, ya que aporta inmediatez y conexión directa bidireccional entre los ciudadanos y las instituciones. Los mensajes que mejor acogida tienen en esta clase de situaciones son los que aportan información fidedigna y actualizada, así como consejos prácticos. Además, resulta muy valioso realizar un trabajo previo de identificación y captación de cuentas de líderes de opinión por zonas geográficas y temáticas.[7]

7. Texto redactado con Pablo Nazim López Sánchez (@pablonazim) y Pablo Albaladejo Perona (@AlbaladejoPress), responsables de Prensa de la Confederación Hidrográfica del Segura.

3. Virus del Ébola

CRISIS	Contagio del virus del Ébola en España
FECHA	Octubre 2014
HECHOS	Una auxiliar de Enfermería del Hospital de La Paz (Madrid) es contagiada por el virus mortal del Ébola; la primera vez que ocurría fuera del continente africano. La ausencia de una preparación adecuada para este tipo de situaciones por parte de las autoridades propició un clima de preocupación social que fue extendiéndose a medida que se agravaba el estado de salud de la enferma.
ORGANIZACIÓN	Gobierno de España

El 6 de octubre de 2014 salta a los medios de comunicación la noticia de que una auxiliar de Enfermería del Hospital Carlos III de Madrid ha sido contagiada por el virus del Ébola, una enfermedad extremadamente grave, sin tratamiento conocido y altamente mortal. Era el primer contagio por esa enfermedad ocurrido en Europa. La paciente es una auxiliar de Enfermería, Teresa Romero, quien había atendido en las semanas previas al misionero español Manuel García Viejo, director médico del Hospital San Juan de Dios de Lunsar (Sierra Leona), trasladado urgentemente a España ante la gravedad del estado de su salud. El misionero falleció el 25 de septiembre.

La paciente infectada ingresa en el hospital y los síntomas comienzan a agravarse seriamente. Algunos medios llegan a publicar la noticia de su fallecimiento. Más de 100 personas de su entorno (familia, personal sanitario, peluqueras, etc.) son puestas en observación, aunque con el paso de las semanas todos son descartados como portadores del virus. La grave-

dad de la enfermedad y su mortalidad, y las dudas sobre cómo ha podido contagiarse la sanitaria, desata una enorme alarma mediática y social sin precedentes para una crisis sanitaria en Europa. Mientras la paciente se debate entre la vida y la muerte, autoridades públicas, responsables médicos y medios de comunicación protagonizan varias semanas de elevada tensión informativa que solo comienza a remitir cuando la paciente, casi por sorpresa, comienza a mejorar. El 21 de octubre, los médicos confirman que la paciente ha superado la enfermedad. El 27 de octubre, su marido, Javier Limón y otros diez pacientes todavía ingresados, reciben el alta tras 21 días en cuarentena. El 1 de noviembre, Teresa Romero abandona la habitación de aislamiento del Hospital Carlos III.

El virus del Ébola en España es un ejemplo de crisis que genera una elevada alarma social y una enorme proyección social y mediática, un escenario muy delicado en el que pueden observarse las características definidas en esta obra. De hecho, junto con los errores, puede observarse el modo en el que la propia evolución de los hechos obligó a cambiar las estrategias de comunicación inicialmente previstas y superadas desde el principio, para adoptar otras medidas más eficientes.

3.1. Hablar

El Ministerio de Sanidad y el Gobierno Regional de Madrid (organizaciones públicas con competencias en Sanidad y Salud Pública) eran los responsables principales de la gestión de la alarma sanitaria. Ante la gravedad de los hechos, la máxima autoridad (la ministra de Sanidad, Ana Mato) reconoce rápidamente la necesidad de manifestarse públicamente. La minis-

tra aparece en rueda de prensa[8] apenas dos horas después de hacerse público el diagnóstico de la paciente (unos tiempos que podemos considerar razonables). Pero esta comparecencia pública, que tenía como objetivo tranquilizar a la población e informar sobre la puesta en marcha del protocolo adecuado por parte del Ministerio y de la comunidad autónoma de Madrid, resultó absolutamente contraproducente. La ministra —que además había elegido ropa negra, similar a la del luto— demostró una absoluta incapacidad por trasladar ningún mensaje de tranquilidad o seguridad a la población. Mostró, al contrario, un completo desconocimiento de lo que estaba contando, algo que se hizo más patente en la medida en la que iba avanzando la comparecencia y se limitaba a esquivar las preguntas de los periodistas, cuestiones que redirigía a los otros seis miembros de la mesa que le acompañaban (aunque la mitad de los presentes no hablaron). De hecho, varias de las preguntas no se respondieron. La pregunta clave para todos los ciudadanos era siempre la misma: ¿Hay riesgo de contagio por Ébola? Faltó una respuesta nítida y contundente. Y se desaprovechó la oportunidad —frente a todos los medios de comunicación— para, de manera didáctica y comprensible, explicar a la población cómo se trasmite el virus y las medidas preventivas. La impresión generalizada de improvisación,[9] caos y desconocimiento no hizo otra cosa que aumentar la preocupación de la gente por lo que podría llegar a ocurrir.

8. Esta rueda de prensa puede verse en el siguiente enlace: https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=BCB_vJab2V8

9. Esa improvisación es, si cabe, más grave si se entiende que fue el propio Gobierno el que decidió repatriar al misionero infectado, en contra de la opinión de los expertos. Esa decisión debería haber sido calculada a todos los niveles, incluyendo, sus posibles consecuencias médicas.

De forma paralela, aparecen en escena otros portavoces, ocupando el espacio que obligatoriamente debería haber ocupado la autoridad competente. Entre ellas, María Teresa Mesa (amiga de la enferma y portavoz de la familia), quien aseguraba reiteradamente a los medios de comunicación que la auxiliar no recordaba «haberse contagiado al tocarse con un guante del traje de protección en la cara cuanto atendía al misionero» porque tenía «lagunas», aunque estaba convencida «de que lo que ha hecho, lo ha hecho bien». Además, aseguraba que sí recordaba haber «avisado» en varias ocasiones de su posible contagio tanto a los sanitarios que la visitaron en casa como en el hospital. Con esta estrategia de defensa a ultranza de los intereses de la víctima, se ponía en duda la versión oficial (o su ausencia) y se incrementaba la alerta entre la población, enviándoles el mensaje de que no estaban seguros, puesto que las medidas puestas en marcha no habían funcionado y las autoridades no tenían ninguna explicación convincente.

Pero no es la única portavoz que salta a escena durante los primeros días. Aparecen en la esfera pública, nombres y declaraciones que solo ayudan a «enrarecer el ambiente»: «Sanidad desoyó la alerta del camillero que recogió a la infectada en su casa», «Las cámaras no registraron el momento de la infección», «El consejero de Sanidad insiste en que la enfermera ocultó datos»; José María Molero, médico experto en enfermedades infecciosas: «Ha fallado la supervisión directa en periodo de máximo riesgo», «El médico que trató a la enferma: El traje me queda corto», «Al perro había que sacrificarlo porque no había donde meterlo». Todos esos son titulares del cuarto día de crisis que evidencian el descontrol ministerial y la dispersión de las fuentes.

Después de días de confusión, el Gobierno comienza a enmendar su estrategia y el 10 de octubre la vicepresidenta del

Gobierno, Soraya Sáenz de Santamaría, toma el mando de un Comité Interministerial Especial para la Gestión del Ébola, asesorado por un Comité Científico de Expertos, y nombra al médico Fernando Simón portavoz oficial del Gobierno para este asunto. Y ya en la primera comparecencia en la Moncloa[10] de Fernando Simón como portavoz oficial se comienza a ver las buenas formas y el conocimiento de lo que se trae entre manos del técnico del Ministerio.[11] Desde ese momento, y progresivamente, comienzan a rebajarse las emociones negativas y va consolidándose la tranquilidad entre la población. Un efecto directo será el de ir limitando el problema a Teresa Romero y a su entorno.

En cuanto a las herramientas web, la respuesta de las autoridades fue pobre. La web del Ministerio trata de informar sobre el virus,[12] pero lo hace a través de una web plana, formal y que en nada adapta a una potencial *dark site*. No cambió ni su estructura ni su funcionamiento habitual. Es una web con «información desactualizada, que no se adapta a las necesidades actuales de los ciudadanos y que por no tener, no tiene ni siquiera un redireccionamiento sobre dudas o qué hacer si eres una persona en riesgo, algo inquietante cuando se trata de una enfermedad contagiosa».[13]

10. Puede verse en https://www.youtube.com/watch?v=NnPU_27VdEg

11. El propio investigador reconoció tiempo después algunos errores en la gestión del caso por parte de los responsables. En concreto, declaró: «Creo que es importante que hubiéramos trabajado mucho más en comunicación y transmitir el riesgo real a la población para evitar que hubiera lagunas que luego se rellenan con imaginación» (http://www.abc.es/sociedad/20150806/abci-ebola-espana-201508061152.html).

12. En este vínculo: https://www.msssi.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/ebola/infProfesionales.htm

13. Así se explica en el siguiente enlace: http://blog.publilitica.es/el-brote-de-ebola-como-gestionar-la-crisis-en-la-web/

Por lo que respecta a las redes sociales, en las primeras horas existió cierta parálisis por parte de las autoridades. El primer tuit[14] se lanzaba el 6 de octubre a las 19.57 h para convocar una rueda de prensa a las 20.00 h: «Lunes 6 octubre 20 h: Rueda de prensa de la ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Ana Mato». Tras la confusión generada tras aquella comparecencia, y mientras los *hashtag* #EbolaenEspaña o #VamosaMorirTodos se convertían en *trending topic*, ni el Gobierno ni el Ministerio de Sanidad publicaban ninguna comunicación al respecto desde sus perfiles oficiales. En cuanto al Facebook, con más de 19.000 seguidores, no se actualizó con contenido específico de la enfermedad hasta el día siguiente, permitiendo más de 24 horas de rumores y preocupación.

El 11 de octubre, por fin, se configura el Comité Especial para la gestión de la enfermedad del virus del Ébola. Este comité, presidido por la vicepresidenta del Gobierno, estuvo integrado por la ministra de Sanidad, Ana Mato (que no estuvo, siquiera, en la reunión inaugural) y su equipo, representantes de los ministerios de Exteriores, Interior, Defensa, Economía, Presidencia, Justicia, la consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, así como el presidente del Comité Científico y un responsable del Hospital Carlos III. Desde ese día, se compromete a reunirse una vez al día y a pautar información pública dos veces al día.

Una última consideración: como hemos tratado en las páginas de este libro, el público prioritario son los afectados y su entorno. Tampoco lo cumple el Gobierno. Los primeros días nadie se pone en contacto con la madre de la enferma para informarle del estado de su hija. Su único hermano tenía que desplazarse a dia-

14. https://www.websa100.com/blog/error-tras-error-la-crisis-del-ebola-en-las-redes-sociales/

rio al hospital para que los médicos le informaran del estado de Teresa. Tampoco se valora la importancia que, como protagonistas y como embajadores, tenían los vecinos de la zona. Para los responsables del Ministerio, la prensa (también la internacional) son su prioridad, no las víctimas.

3.2. Escuchar

Existía una enorme preocupación social (no solo en España) por lo que estaba ocurriendo. No había precedentes y no había explicación. De hecho, estaba ocurriendo, exactamente, aquello que las autoridades aseguraron que no ocurriría. Y no sabían cómo explicarlo. Ante la ausencia de una respuesta clara y creíble, la gente comenzó a buscar en internet algo que le aportara un poco de seguridad a los sentimientos de miedo y ansiedad generados por la confusión del momento. Los ciudadanos necesitaban certezas para sentirse seguros. Los datos de Google Trends en aquellas semanas son muy relevadores, al mostrar un «pico» de consultas muy elevado durante los primeros días. En concreto, las cinco preguntas que la gente más formulaban eran: Qué es el Ébola, cómo se expande, cómo se contagia, de dónde viene y cuáles son sus síntomas. Era sencillo deducir que podrían ser estas y no otras las cuestiones más sensibles. Preguntas presumibles que necesitaban respuestas claras.

Como hemos mencionado, en los primeros días existe una parálisis por parte de las cuentas oficiales, a pesar de que el *hashtag* #AnaMatoDimisión se convierte en *trending topic* mundial (1,9 millones de impactos en Twitter). Como respuesta, el Gobierno no activa una cuenta específica en Twitter (@Info_Ebola_Es) hasta el 14 de octubre y, una semana después de que Teresa fuese

ingresada, se anuncia que «La situación clínica y epidemiológica en España está totalmente controlada por las autoridades sanitarias». Esta cuenta no responde a ninguna consulta por parte de los ciudadanos y se limita a informar mediante tuits «oficiales»; es decir, no se plantea una comunicación directa con la ciudadanía. Esto obligó a que fuera la cuenta de la Policía (@policia), con más de un millón de seguidores, la responsable principal de destruir bulos y rumores.

3.3. Cercanía

Una de las necesidades irrenunciables en situaciones de la gravedad de crisis como esta es la necesidad de empatizar con las víctimas. En este caso, Teresa Romero. Más allá de que el comportamiento de la auxiliar no hubiera sido cuidadoso en los días en los que comenzaba a mostrar algunos síntomas compatibles con la enfermedad, no es menos cierto que ningún tipo de autoridad puede darle más importancia a esta conducta por encima de la propia vida de la víctima. Nadie lo entenderá, incluso aunque sea cierto. La absoluta empatía con el débil es imprescindible en todos los casos. Un ejemplo de actuación imprudente fue la del Consejero de Sanidad de la Comunidad de Madrid, Javier Rodríguez, y sus reiteradas e inapropiadas declaraciones a los medios de comunicación:[15] «la paciente nos pudo estar mintiendo» (comparecencia Asamblea de Madrid), «ha ocultado los datos» (Antena 3), «no estaba tan mal si fue a la peluquería» (Onda Cero) o «para explicar a uno cómo quitarse

15. Pueden verse algunas de sus intervenciones en este enlace: https://www.youtube.com/watch?v=wfaet5VwUnA

o ponerse un traje no hace falta un máster» (Tele 5). Nunca hay que olvidar que, en cualquier situación de esta naturaleza, sobre todo a este nivel de gravedad, hay que dotar a cualquier tipo de comunicación de una clara perspectiva humana, en el que los afectados —al margen de su responsabilidad en los hechos— deben ser cuidadosamente reflejados. La preocupación por las personas es una cuestión irrenunciable. La presencia del consejero de Sanidad durante esta crisis fue, en este sentido, muy desafortunada.

La comunicación en este caso tan grave debería hacer sido especialmente sensible, cálida, próxima y humana. Ese es el poso necesario en todo momento. Sobre todo, con una persona que está en peligro extremo de muerte, pero no solo por eso. También debe extenderse a otras personas y colectivos. Pero no fue así. Escasean los agradecimientos al personal sanitario (e, incluso, al de limpieza, que seguía expuesto al contagio), a su entrega y trabajo. Hubo demasiada frialdad, demasiada distancia. Hay un ejemplo muy evidente en el campo digital, cuando la cuenta de Twitter del presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, (@marianorajoy) no alude a la enfermedad en los primeros días (curiosamente, su única «preocupación» en mitad del estallido de esta crisis fueron los triunfos de la selección española femenina de baloncesto en el mundial).

Esta frialdad alcanzó, incluso, a otros episodios que, aunque menores en comparación con los hechos principales, acaban distanciando más a las autoridades de la cercanía y preocupación imprescindible en estos momentos. Fue el caso del sacrificio del perro de Teresa Romero, Excálibur, ante el riesgo de que pudiera haber resultado contagiado. El propio marido de la enferma, Javier Limón, alerta de que las autoridades querían matar a su *American Stafford*, y una ola de solidaridad con el

animal se propaga a través de las redes sociales. El traslado del cadáver del perro en un furgón precintado desde la casa deja a tres activistas heridos, uno de ellos grave, tras abrirse la cabeza contra el bordillo cuando el centenar de personas congregadas frente al domicilio rompió el cordón policial e intentó frenar el vehículo. Los responsables, más allá de la necesidad de tomar esta decisión, aportaron escasa sensibilidad con los hechos. Lo trataron de manera escueta y fría.

Un asunto más cuando hablamos de la necesaria cercanía: la presencia en la «zona cero» de la máxima autoridad posible, en este caso, y dada la gravedad de los hechos, debía ser el presidente del Gobierno, Mariano Rajoy. Su visita al hospital, como una demostración de seguridad, preocupación y, por qué no, de liderazgo, no se produce hasta cuatro días después de que saltara la noticia. Mucho tiempo.

3.4. Honestidad

Una de las características implícitas que garantizan esta honestidad es la actualización constante de la información que las autoridades tienen a su disposición. En este sentido, pueden verse, de nuevo en los primeros días, errores evidentes en la estrategia del Gobierno. En cuanto a las comparecencias públicas, y después de la rueda de prensa inicial, la ministra de Sanidad no vuelve a comparecer en una semana, hasta que va al Congreso. Ya no vuelve a hacerlo frente a los medios de comunicación. Solo días después, la vicepresidenta del Gobierno y el portavoz, Fernando Simón, remontan la situación con comparecencias regulares. En las redes sociales, la estrategia es similar y, como hemos mencionado, el Ministerio solo informó de la convocatoria de la rueda

de prensa de Ana Mato. Desde el inicio de la crisis, en los primeros días, solo se lanzó un mensaje cada doce horas.

Otra de las cuestiones que se pueden mencionar, fue el interés no disimulado del Gobierno por maquillar ciertas posibles negligencias: la primera, la de traer al misionero enfermo a España, comprometiendo la seguridad de muchas personas (cuando profesionalmente hubiera sido mejor opción enviar un equipo de atención al país africano); o, la segunda, no haber empleado todos los medios de seguridad y protección para los colectivos que tenían que entrar en contacto con el enfermo. El Gobierno ocupó mucho tiempo en tratar de defenderse de estos —legítimos— ataques, en lugar de propiciar una comunicación más proactiva y que tuviera como sujeto a la población y a su protección, y no a las autoridades. En muchas ocasiones, pareció existir una capa de maquillaje sobre la información, que cuestionaba las decisiones de las autoridades.

3.5. Rapidez

El diagnóstico de la auxiliar de Enfermería se conoce sobre las 6.00 h de la tarde y la comparecencia de la ministra se produce apenas dos horas después. Es posible afirmar, pues, que este primer nivel de presencia pública inmediata por la gravedad de los hechos sí se realiza, pero a costa de la insuficiente preparación que lograra que la comparecencia, más allá de producirse sin más, pueda ser útil a una audiencia alarmada por unos hechos sin precedentes fuera el continente africano. La rapidez no debe sacrificar la rigurosidad, a riesgo de que los mensajes que se envíen a los ciudadanos sean contraproducentes. La lentitud en las redes sociales, en los primeros días, fue dramática. Y, en cuanto a los

medios de comunicación, la primera nota de prensa se envía, también, 24 horas después de que se conocieran los hechos. También muy tarde.

Por suerte, la respuesta médica fue mejor que la comunicacional.

Y el 5 de noviembre Teresa Romero es dada de alta y abandona el Hospital.

JOSÉ CARLOS LOSADA DÍAZ

(NO)CRISIS

COMUNICACIÓN DE CRISIS EN UN MUNDO CONECTADO

COMUNICACIÓN

Este libro pretende ser un acercamiento claro a la gestión de las crisis en un mundo móvil e interconectado, condicionado por un ecosistema de aplicaciones y gobernado por un público informado, solapado y deseoso de compartir. Sobre estos cimientos se construye el modelo de intervención basado en cinco pilares: hablar, escuchar, actuar con rapidez, con honestidad y con cercanía. Estas cinco dimensiones representan un protocolo sencillo pero realista con el que abordar con seguridad gran parte de las situaciones de crisis, eliminando lo superfluo y poniendo el foco en lo esencial. Un proceso que tiene algo de conocimientos, mucho de previsión y elevadas dosis de sentido común.

Con este libro aprenderás sobre:

✓ comunicación corporativa; ✓ comunicación de crisis; ✓ *corporate*; ✓ relaciones públicas; ✓ *branding*; ✓ crisis; ✓ tecnología 2.0; ✓ prevención; ✓ emociones; ✓ mundo conectado

José Carlos Losada Díaz

Profesor titular de Comunicación Corporativa en la Universidad de Murcia y consultor en comunicación e imagen.

EDITORIAL UOC